الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك

كلية الإدارة والاقتصاد

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر

(دراسة لآراء عينة من الإستشاريين والمقاولين)

إعداد

م. طارق على جماز

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة سلوى السامرائي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الدكتوراه

في إدارة المشاريع

٢٠١٠م

أشهد أن إعداد هذه الرسالة قد تم تحت إشرافي في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك / كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة المشاريع ، وهـــي جـــزء مـــن متطلبات درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع.

التوقيع:

الإسم: أ. مشارك / دكتورة سلوى السامرائي

توصية القسم

بناء على التوصيات أرشح هذه الأطروحة للمناقشة

رئيس قسم إدارة المشاريع

الإســـم:

التاريخ:

التفويض

أنا / طارق علي محمد جماز أفوض الأكاديميّة العربيّة المفتوحة في الدانمرك بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: طارق علي محمد جماز

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة

نشهد أننا أعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر)

وقد ناقشنا الطالب طارق علي محمد جماز في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع.

وأجيزت بتاريخ ....

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور	رئيساً	
الأستاذ المشارك الدكتور	عضواً	
الأستاذ المساعد الدكتور	عضواً	
الأستاذ الدكتور سلوى السامرائي	عضواً ومشرفاً	

مصادقة مجلس الكليّة

صدقت من قبل مجلس الكليّة

التوقيع:

الإسم:

عميد كليّة: ....

التاريخ: ....

الإهداء

إلى من علمني أن الحياة محبةٌ وعطاء

وأن عطاء العلم تدفقٌ وجودٌ وسخاء

وأن العلم نورٌ وأن الجهل ظلمةٌ وفناء

وأن علماً بلا خلقٍ وبالٌ ونقمةٌ وشقاء

وأنه كما قال من سبحت بحمده الآلاء

إنما يخشى الله من عباده العلماء

إلى والدي الحبيب الثاوي إلى جوار ربه

آملاً في المضي قدماً على أثره ودربه

طارق (أبو علي)

شكرٌ وتقدير

وبعد أن وفقني الله إلى إتمام هذه االدراسة والوصول بها إلى الغاية المنشودة، وما أضافته لي من معلومات ثريةٍ قيمة، ودربةٍ على البحث العلمي.

فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك لما تقدمه من خدمة علمية متميزة تؤكد أنها ولدت قوية رغم حداثة نشأتها، وذلك في ظل إدارة واعية ممثلة في عميدها الأستاذ الدكتور وليد الحيالي.

والشكر موصول كذلك لممثلها في الشرق الأوسط الدكتور فارس البياتي على حسن رعايته وفائق اهتمامه بطلابها.

والشكر والتقدير الخالصان أزجيهما إلى الأستاذة الدكتورة سلوى السامرائي التي أشرفت على إعداد هذه الدراسة، وأولتني عنايتها وتشجيعها، وأمدتني بنصائحها النافعة، وآرائها السديدة، ونظراتها الثاقبة التي ساعدت وبشكل كبير في بلورة الأفكار المتعلقة بالدراسة حتى خرجت هذه الأطروحة إلى حيز النور .

كما أشكر كل من ساعدني من الأساتذة المختصين أو مدراء المشاريع الذين عملوا على تحكيم وتقويم استمارة الدراسة شكلاً ومضموناً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى القائمين على دار الكتب القطرية الذين أفسحوا لي المجال للإطلاع والاستعارة في سلاسة ويسر، وما لمسته منهم من تعاونٍ مخلصٍ كان له أكبر الأثر في دعم هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى بنك قطر الوطني، تلك المؤسسة المصرفية الرائدة التي أنتسب اليها لما لمسته من تشجيع القائمين عليها لإتمام هذه الدراسة.

والشكر والتقدير كذلك للزملاء والأصدقاء لما قدموه من عون مثمر سواء كان ذلك بإبداء الرأي، أو توفير المعلومات والمراجع.

وختاماً أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة الأطروحة ومناقشتها.

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (دراسة تطبيقية لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين)

ملخص

جاءت هذه الدراسة بغرض بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز إبان فترة الطفرة التي شهدتها ما بين ٢٠٠٥ – ٢٠٠٨م، وذلك من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع بكل من المكاتب الإستشارية وشركات المقاولات لبيان ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث تأثر وقت المشاريع بها. وقد تكونت العينة المبحوثة من (٩٥) مديراً من مدراء المشاريع منهم (٥٠) بالمكاتب الاستشارية و (٤٥) بشركات المقاولات وذلك من أصل (١٢٠) بواقع (٦٠) مديراً تمت دعوتهم بكل من الفئتين.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SSPS تم تحليل البيانات وتقييم العوامل الإدارية التي قسمها الباحث إلى ٣ عوامل رئيسة تفرعت إلي ١٤ عاملاً تم تفصيلها وشرحها في ٤٢ عبارة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

١- وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات القيادية، المهارات القيادية، إختيار العناصر البشرية، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

٢- وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة الإدارية بأبعادها (بناء فريق العمل، فهم البيئة الداخلية للمقاول، التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

٣- وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

وبناء على ما تقدم من نتائج فقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

١- ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس إداراتها بالتحري والتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات، وأن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية مجتمعة إذ أن هذه العناصر لا تنفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر.

٢- أن لا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية.

٣- أن يقوم المقاولون بعمل اجتماعات دورية فيما بينهم لتدارس أسباب الخلل ونقاط الضعف وسبل التغلب عليها في وضوح ومكاشفة.

٤- تكوين اتحادٍ أو نقابةٍ للمقاولين يمكن من خلالها عرض مشاكلهم وتظلماتهم أمام الجهات صاحبة العلاقة، ومناقشتها في المستجدات وأساليب تيسيير التعامل بما لا يقف عائقاً أمام طموحاتهم وأهدافهم.

٥- الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى محلية كانت أو دولية، وذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات واكتساب أحدث الثقافات والأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع.

٦- التوسع في إنشاء الأكاديميات المهنية للتدريب وذلك لإكساب العاملين بقطاع التشييد الخبرات العلمية والنظرية والمعرفية والمهنية.

٧- نبذ فكرة المركزية لدى إدارة المشاريع بشركات المقاولات وترسيخ ثقافة التفويض والمشاركة.

٨- الإهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمقومات الإدارية والمهارية والعلمية إذ أن هذه العناصر تشكل ندرة في السوق.

٩- العمل المستمرعلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتدعيم الولاء المؤسسي.

١٠- توفير العناصر ذات الخبرة المالية في مجال المقاولات تحديداً وحبذا لو كان إلى جانبها خبرة بنكية أيضا.

١١- ضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع أو النواحي الإدارية الأخرى حيث أنها جميعا كل لا يتجزأ. وتقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال النقد الذاتي.

١٢- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليص المهدر بحيث يتحول إلى ثقافةٍ عامةٍ محركةٍ في أذهان العاملين.

١٣- العمل على تحقيق التكامل في جهود مختلف العاملين وذلك بتكوين فرق العمل المنسجمة وتحقيق انسيابية الاتصال فيما بينها، والعمل على حل المشاكل في وقتها المناسب تجنباً لنشوب الخلافات والإحباط والتضارب في الأهداف.

١٤- على إدارة المشاريع العمل على توليد الشعور الذاتي بالالتزام لدى الأفراد وذلك من خلال ترسيخ المفهوم بالنفع الذاتي العائد عليهم.

١٥- تدريب العناصر الإدارية على أساليب التعامل مع الأطراف الخارجية بالكيفية التي تضمن تحقيق التعاون والتكامل معها.

١٦- تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين المخرجات الثلاثة للمشروع وهى التكلفة والجودة والوقت بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

١٧- ضرورة أن تقوم شركات المقاولات بتطوير أدائها المؤسسي من خلال التطوير والتحديث المستمر لهياكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسئوليات والعلاقات بين الأقسام.

١٨- الحرص على رفع مستوى مدراء المشاريع في كل من استخدام الحاسوب، والتعامل باللغة الانجليزية ، وأسلوب المكاتبات والرسائل والمطالبات المالية.

١٩- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة بسهولة ويسر وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في آن واحد.

٢٠- ضرورة الاهتمام بالدراسة الجيدة للمشاريع ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع، مع ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ مشروع في مدة أقل من المعقول مهما علا هامش الربح المتوقع.

٢١- الاهتمام بدراسة العقود دراسةً مستفيضةً منعاً للالتباس، وتجنبا للتبعات القانونية التي يستتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ : المقدمة

لقد كان استقلال قطر عام ١٩٧١م بداية لتطورٍ عمرانيٍ علي مستوى البنيــة التحتية والإنشاءات والطرق والعمران حيث بدأت قطر تخطو خطوات متمهلة فــي هذا المجال، وبدأت تظهر بعض شركات المقاولات الجديدة علي استحياء.

ومع فترة الثمانينات كانت قطر تشهد عهداً أكثر ازدهاراً في هذا المجــال، إلا أن الثقافة المتعلقة بصناعة التشييد لم تكن حاضرة بشكلٍ كبيرٍ في أذهــان النــاس، حيث كان يلقى أصحاب المشاريع بكل ثقلهم علي المكاتب الاستــشارية والمقــاولين دون الغوص في النواحي الفنية أو التعاقدية.

وفي التسعينيات، ومع تزايد المعارف وازدياد أعداد المتعلمين والمثقفين والتي تواكبت مع تقدمٍ واضحٍ في العمران والتشييد، فقد باتت الأدبيــات والمــصطلحات العلمية حاضرةً لدى عموم الناس مثل الحديث عن دراسات الجدوى والمواصــفات والتصنيف الفني والمعايير الفنية وغرامات التأخير والمطالبات والتسليم الابتــدائي والتسليم النهائي وغيرها، مع ملاحظة أن الفهم العميق لأبعاد هذه المصطلحات قــد ظل غائبا.

ومع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ومع الارتفاع في أســعار النفط وما تبعه من انفتاح اقتصادي فإن طفرة هائلة قد برزت في مجــال العمــران والتشييد سواء كان ذلك على مستوى المشاريع الحكومية أو الخاصــة ممــا دفــع بشركات المقاولات المحلية إلى التسارع في كسب مزيدٍ من المشاريع الأمر الــذي دفعها إلى زيادة مواردها المالية والبشرية في محاولة لتغطية احتياجــات المــشاريع التي أنيطت بها. كما لم تكن الشركات الدولية بعيدة عن هذا الواقع إذ أنها سرعان ما اقتحمت هذه البيئة في محاولة لكسب حصةٍ في هذا السوق الواعد.

وقد صاحب هذا الزخم في المشاريع الإنشائية - ربحية كالإسكان أو خدميــة كالكهرباء والماء - تأخير في إنجازها حتى أصبح أمراً متكرراً وربما ظاهرة.

ومن الملاحظ أن تأخر المشاريع يشكل خسائر ضخمة على الدول والأفــراد، وضياعاً للاستثمارات، وإخفاقاً للشركات، والتجاءً إلى القضاء لحل المنازعات.

وقد يكون ذلك مرده إلى السياسات الإدارية الخاطئة التي تمارســها شــركات المقاولات من سوء تنظيم وعدم إدراك للاحتمالات المستقبلية، وسوء تقدير للتكلفة، وضعف في إدارة الموارد....الخ. إضافة إلى السياسات الإدارية المتبعة مــن قبــل المالكين والذين يمكن اعتبارهم البيئة الخارجية لشركات المقاولات.

إن السياسات الإدارية سواء المتبعة من قبل المالكين أو شــركات المقــاولات تقتضي وجود قواعد وإرشادات ضابطة لآلياتها كــدليل يرجــع إليــه الإداريــون التنفيذيون في مواجهة الصعوبات التي تحتاج إلى قراراتٍ سريعةٍ وحاسمة.

من خلال هذه الدراسة سوف يقوم الباحث بتقييم العوامل الإدارية المسببــة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركــات المقاولات بدولــة قطر باعتبارها تشكل الثقل الأهم، وفيها نحاول التعرف علــى ملامحهــا، وما لهــا من أثر في إخفاق الشركات في الإلتزام بتعاقداتها من الناحيــة الزمنية.

١-٢ : أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته من أن المشاريع الإنشائية ترتبط بحياة الناس ارتباطاً وثيقاً، وتكاد تكون جميع الأعمال التجارية والصناعية أطرافاً في المعادلة حيث أن جميع القطاعات تتحرك مع أعمال التشييد والعكس بالعكس، ومن هنا فإن قطاع التشييد يشكل مصدر رزقٍ لشرائح كبيرةٍ سواء كان ذلك في صورة توريد للمواد أو المعدات، أو انتقال الأموال أو العمالة.

- كما أن إنجاز هذه المشاريع يرتبط ارتباطا وثيقاً بنماء المجتمع وتطوره إذ أن التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية يؤدي إلي تبديد في الوقت، وزيادة في الإنفاق، وإهدارٍ لطاقات بشرية كان يمكن استغلالها في مشاريع أخرى.

- إضافةً إلى أن صناعة التشييد تعد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة إذا إنها تسهم في تطوير الثروة البشرية والعمل على إنمائها وتحسين حالتها بما يتم تنفيذه من مشاريع بنية تحتية أو مشاريع إستراتيجية.

- كما أن هناك ثلاثة أهدافٍ أو مخرجاتٍ يسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيقها وهي الوصول الى أعلى جودة، وأقل تكلفة، و أقصر وقت حيث يعتبر الزمن هو المخرج الأساس الذي تتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع.

١ - ٣: مشكلة البحث

نظرا لخبرة الباحث المتراكمة التي تشكلت من خلال عمله في مجال المقاولات ثم الاستشارات وحاليا في تمويل المشاريع الإنشائية مما خلق حالة من التماس المباشر مع عناصر تفعيل المهنة (المالك والاستشاري والمقاول) مكنته من وضع تشخيص أولي لمشكلة البحث والتي تمثلت في أن هناك مؤشرات أولية تشير إلى أن شركات المقاولات تفتقر إلى كل من (أبعاد الكفاءة القيادية، أبعاد الكفاءة الإدارية، أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية)، ولهذه الأسباب فإن المشاريع الإنشائية تتعثر أثناء تنفيذها وتتأخر عن تسليمها لجهة الإسناد في مواعيدها المقررة سلفا.

وتطرح هذه الإشكالية تساؤلات عدة مثل:

١) مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل ب (القدرات القيادية، المهارات القيادية، إتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء، المهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته).

٢) مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل ب (بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين).

٣) مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل ب (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، الوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين).

١ - ٤: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة:

"إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى العوامل الإدارية الكامنة في بيئتها الداخلية: من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع بالمكاتب الاستشارية الهندسية وشركات المقاولات".

والتي تتفرع إلي ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى

" إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة القيادية من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات".

الفرضية الفرعية الثانية

" إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات".

الفرضية الفرعية الثالثة

" إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات".

١ - ٥: أهداف البحث

١) التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل في:

(القدرات القيادية ، المهارات القيادية، إتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء، المهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته) من وجهة نظر مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات.

٢) التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل في:

(بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين) من وجهة نظر مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات.

٣) مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل في : (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، الوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين) من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع في كل من المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات.

٤) ويمكن من خلال هذه الدراسة الوقوف علي سلبيات السياسات الإدارية لدى شركات المقاولات باعتبارها عوامل مسببة في تأخر المشاريع.

٥) إثراء المكتبة العربية بمزيد من الأبحاث حول العوامل الإدارية المتعلقة بالخطط الزمنية للمشاريع الإنشائية وطرحه كمثال لتطبيقه بالمجتمعات النامية.

١ - ٦: متغيرات الدراسة وتعريفاتها:

<u>أولاً: الكفاءة القيادية:</u>

ويقصد بها مدى قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، وهى قــدرات تتــسم بسمات شخصية تعتمد على مستوى التعليم والملكات والمواهب والقدرة الذهنية على التحليل والاستنباط واتخاذ القرارات .

وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية إنبثق عنها ١٥ عبارة على النحو التالي:

القدرات القيادية وتنقسم إلى:

١ - تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.

الهدف هو الغاية التي يسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها أو الغرض الذي يراد إدراكه ونيله.

وتحديد الهدف أي وضوحه المانع للبس أوالتأويل.

أما الهدف القابل للإنجاز فهو الهدف الذي يجمع بين الطموح والواقعية.

والتخطيط هو الخارطة المرسومة مقدماً والتى توصل إلى تحقيق الهدف.

٢ - القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.

التحليل: عمليةٌ عقليةٌ تهدف إلى التفكيك العقلي لكلٍ ما إلى أجزائه المكونـــة أو عناصره أو أسبابه وشروطه، والغرض من ذلك هو إدراك الأجزاء ووضع العلاقة بينها ومعرفة القوانين التي تحكمها. أي أن التحليل هو تقسيم حزم المــشروع إلـــى مكونات أصغر يمكن إدارتها بشكل أكبر.

الاستنباط العقلي: هو الاستدلال من العام على الخاص واستخلاص نتيجة مـــن المعطيات المتوفرة، وهو عملية فكرية غير خالصة.

٣- المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.

المبادرة : أي المسارعة في عمل ما هو مفيد وهي عكس الإبطاء أو التروي الزائد، ولدي بيتر دركر (١٩٠٩ - ٢٠٠٥) فان المبتكر هو فرد يبحث عن التغيير، ويستجيب إليه، ويستغل الفرصة السانحة للتغيير.

المبادأة : هي الميل نحو الإقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وهي سمة قيادية تمكن القائد من اكتشاف العاملين وشحذ عزائمهم. ولكي تتوافر المبادأة يجب أن يتوفر لدي القائد الشجاعة، والقدرة علي الحسم، وسرعة التصرف.

اتخاذ القرار: القرار هو المساحة الواقعة بين التفكير والفعل. أما اتخاذ القرار فهو الفعل القائم علي تبني خيارٍ ما من بين عدة خيارات، وهو يشكل محور العملية الإدارية نظراً لتداخله في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

- **المهارات القيادية** وتنقسم إلى:

٤- ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.

الالتزام : يقصد به الالتزام بمعناه العام حيث التقيد بالأهداف والخطة والرسالة والرؤية الموضوعة سلفاً من قبل المنظمة .

المشاركة : تضافر الجهود وتبادل الآراء وطرح الأفكار ومناقشتها دون استئثار الإدارة أو ضغط منها نحو اتجاهٍ معين.

التفويض : ويقصد به البعد عن المركزية وذلك بتسليم بعض المهام والسلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين.

٥- ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.

الدعم: ويقصد به مساندة وتأثير المرؤوسين بالطريقة التي تدعم القرارات.

التحفيز: يعني به ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها من مشبعات للحاجة لترسيخ الولاء المؤسسي وتعظيم الرضا الوظيفي مادياً أو معنوياً.

٦- نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.

الإبداع عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة علي مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل (الفضلي : ٢٠٠٣ : ص٣٤٥).

أما الابتكار فهو إيجاد حلولٍ ناجحةٍ للمشاكل المستجدة أو بسط حلول جديدة لمشاكل قديمة ومترسخة، أو تغيير مهم في أسلوب عملي تقليدي أو العدول عنه.

وحسب تعبيرالزعبي والجربري (٢٠٠٧: ص٦-٧) فإن الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والتغيرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

- **المعايير الصحيحة في اختيار الموارد البشرية الموائمة لمجال المقاولات** وتنقسم إلى:

٧- الكوادر الإدارية الخبيرة.

أي العناصر صاحبة الخبرة الإدارية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل الإدارية المتعلقة بها.

٨- الكوادر المالية الخبيرة .

أي العناصر صاحبة الخبرة المالية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل المالية المتعلقة بها مثل تأخر صرف الدفعات من قبل المالك وضرورة اللجوء إلى الإقراض البنكي وما يستتبع ذلك من زيادة في التكلفة وتأخر في الإنجاز، ومن هنا فإنه يناط بالإدارة المالية أن تعمل على توظيف جميع الموارد بما يوفر السيولة المالية المستمرة.

٩- الكوادر الفنية والعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.

ويقصد بهم مدراء المشاريع ومن يليهم من مهندسين وملاحظين وعمال.

أما الإنتاجية فقد عرفت بطرق شتى بنسبتها إلى عناصر مختلفة.

فحسب Heniz Weihrich (P9:1986) فإن الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية مع ضرورة الاهتمام بالجودة.

وحسب الحملاوي (١٩٨٣: ص١٨٤) فإن الإنتاجية هي عدد الوحدات المنتجة بواسطة العامل في الساعة.

وبحسب Riggs & Felir (P4:1983) فإن الإنتاجية هي المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقاً للكميات والجودة المناسبة.

أما الإنتاجية كمفهوم اقتصادي فإنه بحسب ما أورد كل من روبرت وإلكسندر (١٩٦٤: ص٦٢) هى القدرة النسبية على إنتاج نفس القدر من الإنتاج بتكلفة أقل أي أن تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الإقتصادية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة (تكلفة) المدخلات}}$$

أما المفهوم الإداري العام للإنتاجية فيعني أن "الإدارة هي المسئولة عن تحريك العملية للوصول بمراحل الإنتاج إلى نهاياته العظمى كماً ونوعاً حسب المواصفات القياسية المطلوبة وبأقل تكلفة حتى يكون سعر البيع معتدلاً للمستهلكين محاولة لإشباع رغباتهم، وهذا لن يتأثر إلا بزيادة الإنتاجية ورفع الكفاية في المشروعات، وهذا يلقي على الإدارة عبئاً ثقيلا قوامه قيام العاملين كل في مجال تخصصه بأداء عمله بأحسن ما يمكن معتمداً في ذلك على بناء العلاقات الإنسانية على أسسٍ علميةٍ سليمة".

العناصر التكاملية للأداء وتنقسم إلى:

١٠- الوعي بأهمية عنصر التكلفة.

إن عدم وضع حسابات مدروسة للتكلفة على مدار عمر المشروع قد يتسبب في تقديم عرض متدنٍ من قبل المقاول فإذا ما ظهرت بعض التكاليف الغير متوقعة أثناء التنفيذ كان ذلك دافعاً أحياناً إلى تعطيل العمل أو محاولة المقاول الالتفاف على ذلك باستخدام مواد أقل تكلفة مما يضيع معه كثير من الوقت في أخذ الموافقات من قبل الاستشاري أو جهة الإسناد، فالتكلفة ليست هي التكلفة أثناء تنفيذ المشروع فقط ولكنها كل النفقات بدءً من دراسته إلى حين تسليمه نهائياً.

ويشير إلى ذلك Haplin (P249:2005) بقوله إن حساب كلفة المشروع لا تتعلق بحسابات التكلفة المباشرة التي تنتج من خلال تنفيذ المشروع فحسب بل تتعداها لتشمل المراحل السابقة لعملية تنفيذ العقد مع صاحب العمل، والتي تشمل إلى جانبها التكلفة غير المباشرة كالمصاريف الإدارية وفوائد القروض، وهذه الكلف مرتبطة بزمن إنجاز المشروع.

١١- التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.

المواصفات هي الخصائص والميزات الخاصة بمنتج ما لتأدية غرضٍ محدد، وهي لغة التفاهم بين جميع العاملين في المشروع. والمواصفات الفنية للمشروع الإنشائي تعني جميع الخصائص والنوعيات المحددة للمواد وكذلك الأنشطة وطرق مزاولتها بحسب ورودها بالمستندات وتمشيها مع أصول الصنعة والجودة المطلوبة.

١٢- الرقابة المستمرة على الأداء.

وتعني مقارنة المنجز مع الخطة الموضوعة وإجراء الإجراءات التصحيحية وذلك على مدار عمر المشروع بدءً من اليوم الأول وحتى التسليم.

- **التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته** وينقسم إلى:

١٣- الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.

أي الوعي بقيمة الوقت علي جميع المستويات المختلفة بدءً من الإدارة العليا ومروراً بالوسطى ثم الدنيا ووصولاً إلى أصغر العاملين.

أما آثاره التنموية فتعني أثر تأخر المشاريع على رخاء ونمو المجتمع.

١٤- حساب التأخيرات المحتملة.

أي مراعاة التأخيرات الوارد حدوثها أثناء التنفيذ ووضعها في مكانها المناسب ضمن الجدول الزمني .

١٥- تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.

تحسين الوقت المنتج هو محاولة ملأ جميع الفراغات ضمن الفترة المحددة للانجاز بحيث يتحقق فيها انجازات أكبر بقدر الإمكان.

تقليص الوقت المهدر: البحث المستمر عن الأوقات الضائعة وملئها بالأنشطة والأعمال مما يوفر في وقت المشروع.

ثانياً: الكفاءة الإدارية:

ويقصد بها مدى القدرة على تحقيق التوافق الإداري بشكل إنسيابي من خلال الأوضاع الداخلية للشركة والقدرة على تكوين فرق العمل وضبطها وتنوعها وتحقيق الإلتزام وتسهيل الاتصال، والمهارة في التعامل مع الأطراف خارج بيئة المنظمة، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظومة ككل.

وقد تم قياسها عن طريق ٤ متغيرات فرعية انبثق عنها ١٢عبارة على النحو التالي:

- **بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم** وتنقسم إلى:

١٦- الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.

يعني التقيد بالنشاط الموكل لكل فرد تجنباً للتداخل بين الاختصاصات .

١٧- إنسيابية الاتصال بين الأفراد.

وذلك بنقل التعليمات الواضحة وتبادلها لتحقق الإحاطة التامة للمتداخلين فيها.

١٨- التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.

ويقصد بذلك اختيار الأفراد المؤهلين للتعاون، أي التشاور وطرح الآراء وتبادل الخبرات، والإنضباط ضمن منظومة، والمحاولة المستمرة المخلصة للقضاء على معوقات العمل الجماعي، والعمل كفريق بنفس المعدل والإيقاع مع التجانس في التوجهات والهدف الواحد.

- **الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول** وتنقسم إلى:

١٩- المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها .

وهي تعني ضرورة التوازن وذلك بعدم التعاقد علي مشاريع أكبر من طاقة المنظمة كي لا تبدد الجهود وتفقد التركيز.

٢٠- فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.

بمعنى أنه نظراً لتعدد ثقافات العاملين فإنه لابد من معرفة دوافعهم نحو سلوك ما وترشيد هذا السلوك بما يتواءم مع مصلحة العمل .

٢١- إستكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.

أي معرفة ما لدى كل فرد من طاقة مخبؤة يمكن توظيفها لصالح العمل.

- **التعامل مع الأطراف الخارجية** وتنقسم إلى:

٢٢- الإنتقاء الفني الجيد للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين.

المصنعون هم الذين يسند إليهم تصنيع موادٍ بمواصفات خاصة غير متداولة في السوق، وغالبا ما يكون المصنع هو المورد ذاته. أما مقاولو الباطن فهم الذين تسند إليهم بعض الأعمال من قبل المقاول الرئيسي من داخل المقاولة على أن تنفذ هذه الأعمال وفق جدول زمني يتوافق مع العقد الأصلي.

أما الخبراء الخارجيون فهم الذين تستعين بهم الشركة لإبداء الرأي في مسألة ما أو لحل بعض العقد والصعوبات، فإذا لم تتوفر لديهم الخبرة الكافية فإن آرائهم سوف تتسم بعدم الدقة فضلاً عن الوقت الضائع في الاجتماعات مما ينعكس سلباً على زمن المشروع.

إن عدم مراعاة الانتقاء الجيد لهذه الفئات بدعوى البحث عن الأرخص أو الأجهز غالباً ما يكون له أثره السلبي سواء على جودة العمل أو زمن الإنجاز.

٢٣- توافر موارد ذاتية مساعدة لتجنب الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن، أي كلما توفرت للمقاول موارده الذاتية كان بهذا أكثر سيطرة وتحكماً في برنامجه الزمني وتجنب مغبة البحث عن مقاولي الباطن الذين قد لا يتوافر وجودهم في وقت الطفرة ناهيك عن مغالاتهم في الأسعار، فضلاً عن عدم التأكد من مدى التزامهم بالمواعيد نظراً لكثرة الأعمال المنوطة بهم في وقتٍ واحد.

٢٤- التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع وتداخل الأعمال والوقت اللازم لها.

إذا لم تكن هناك إدارة خبيرة فإن تعدد مقاولي الباطن في المشروع الواحد يكون سبباً في التخبط في البرنامج الزمني إذ أن لكل مقاولٍ من هؤلاء مجموعة من الأنشطة يديرها فنيون وينفذها عمال من قبله وهى تأخذ حيزاً من الزمن، وفي ذات

الوقت فإنها تتداخل أو تتتابع، وترتبط ببعضها ارتباطا وثيقـاً، وإن الإخـلال فـي إحداها يؤثر بالضرورة على الأنشطة الأخرى.

ولذا وجب أن يكون هناك تنسيق جيد يتحقق فيـه ورود المـواد والمعـدات والآليات والأفراد في الوقت الصحيح مع تحقيق الإنتاجية المفترضة كـي تتناسـق الأنشطة وتنتهي في وقتها المحدد.

- **العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين** وتنقسم إلى:

٢٥- توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشيا وصحياً.

إن وضعية السكن الملائم الخاص بالعاملين في المستويات الوظيفية المختلفـة يشكل أهمية عظمى من الناحية الإنسانية إذ كلما كان متسعا ومريحا وذا موقع جيـد قريب من الاحتياجات الفردية والأسرية إضافة للقرب من موقع العمل كان ذلك دافعاً إلى البذل والحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد.

وينسحب ذلك أيضاً على سكن العمال إذ انه لوحظ أن غرفهم تتكدس بأعـداد هائلة من جنسيات وثقافات وعقائد شتى لم يراع فيها توفير المساحات المناسبة، كما لم يلتفت فيها إلى تحقيق الانسجام والتوافق. إضافة لبعد السكن عن موقع المشروع، فضلاً عن انقطاع التيار الكهربائي في أيام حارة، إضافة إلي سوء التهوية، وسـوء مستوى مركبات النقل التي تقلهم منه وإليه.

فالعلاقة هنا إرتباطية بمعنى أنه كلما كان السكن لائقا معيشياً وصحياً كلما كان ذلك دافعاً للجهد والبذل والعكس بالعكس، وإذا أهملت الإدارة هذا الجانـب النفـسي والإنساني في حياة العاملين تولد ثم تعاظم الجفاء بينها وبين العاملين.

٢٦- الالتزام بمواعيد صرف الرواتب.

إذ لوحظ أن كثيراً من الشركات تتأخر في صـرف الرواتـب عـن العمـال والمهندسين أحيانا نظرا لحاجتها للسيولة المادية في أوقات معينة ونظـراً لتعاقـدها

على تنفيذ مشاريع كثيرة في آن واحد، وكذلك لتأخر صرف المستحقات المالية مـن قبل المالك إضافة إلى الحمل المادي الثقيل المتولد من القروض البنكية.

والرواتب هي إكسير الحياة للموظفين فإذا تأخر صرفها كان ذلك دافعاً إلـى التراخي والتمرد وعدم الاكتراث بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

٢٧- غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.

لأجل تحقيق النجاح في المشاريع يستلزم الأمر وجود جوٍ من الألفة والتقارب بين إدارة المشاريع والعاملين فيها إذ لا يصح أن تكون الإدارة بمعزل عن مشاكلهم وآلامهم، وإنما يجب مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وأعيادهم الدينيـة والعمـل على التقرب منهم إذ أنهم يشكلون عصب عملية التشييد والبناء.

إنه كلما كانت الإدارة قريبة من المستويات الدنيا مروراً بالمستويات الوسـطى كلما كان ذلك دافعاً لدى هذه الشرائح لمزيدٍ من العمل والعطـاء والحـرص علـى تحقيق الأهداف في وقتها المحدد.

ثالثاً: الكفاءة العلمية والمعرفية:

ويقصد بها القدرة على الاستناد إلى العلم والمعرفة كمرجع في فهم الواجبـات والحقوق وإجراء التعاقدات، وفهم أوضاع السوق والبيئة الفنية والاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة المستجدة، ومدى القدرة على الاستفادة من العلم والمعرفة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء وتحسين الأداء.

وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية انبثق عنها ١٥ عبارة على النحو التالي:

- **المهارات القانونية** وتنقسم إلى:

٢٨- فهم الواجبات التعاقدية.

إن القصور في فهم بعض جوانب العقد وعدم دراسته بعمق اعتماداً على خبرةٍ سابقةٍ تولدت من عقودٍ سبق إبرامها، أو لحرص المقاول على الفوز بتنفيذ المشروع

دون دراسةٍ مستفيضةٍ للعقد من شأنه أن يضعه إمام إشكالية كبـرى إذ أن بعـض المقاولين لا يدركون ما عليهم من واجبات تعاقدية إلا بعد البدء في المشروع وورود مخاطبات من الاستشاري أو المالك تلفت أنظارهم فيها إلى ضرورة تنفيـذ بعـض الواجبات سواء ما هو قانوني منها أو فني.

ومن المعلوم أنه يستحيل أن يرجع المقاول عن تعاقد أبرمه إذ يترتب على ذلك أن تقوم جهة الإسناد بتسييل كفالة حسن الانجاز البنكية وإسناد العمل إلى مقاولٍ آخرٍ على أن يتحمل المقاول الأصلي فارق التكلفة بينهما.

إن عدم الفهم الصحيح الواعي لواجبات التعاقد يتسبب في إرباك المشروع أثناء مرحلة التنفيذ وينجم عنها كثير من اللغط والمناقشات والاجتماعات مما يتسبب فـي النهاية في تأخر المشروع.

٢٩- الفهم الجيد للمواصفات والكميات.

وتعتبر المواصفات الفنية استكمالاً لفهم الواجبات التعاقدية، وهي أحد الوثـائق الأساسية في المناقصات ويقوم بإعدادها الإستشاري أو من ينوب عن المالك .

وبحسب دراسة حميد والـشوك (٢٠٠٩: ص١٠) فـإن الغايـة مـن كتابـة المواصفات الفنية هو:

أ. بيان الخصائص المطلوبة للمواد أو المنتوج أو العمل.

ب. الحد الأدنى المقبول للنوعية وما يتبعه من سماح في التفاوت في الخواص.

ج. إرجاع الخواص النوعية إلى مواصفات قياسية او مداون قياسـية عالميـة معترف بها أو رسمية محلية.

د. تحديد وحدات المقايسة وتفاصيل إجراء المقايسة والتقييم المادي.

هـ. الإرشاد إلى كيفية تنفيذ العمل أحيانا بل وحتى إلزام المقاول في بعـض الحالات بإتباع طريقة أو نظام معين.

٣٠- الوعي الجيد بما يخص مدة المشروع وفهـم حيثيـات ومـدى واقعيـة غرامات التأخير.

نظراً لتأخر جهة الإسناد - لسبب أو لآخر- في طرح المناقصة والبدء بتنفيـذ المشروع، ونظراً لالتزامها أمام جهة أعلى بضرورة تسليم المشروع في وقت معين فإنها تطرح المشروع مع تحديد وقت ضيق لتنفيذه، وللأسف فإن بعضاً من المقاولين يقبلون ذلك رغبة في الحصول على المشروع مما يدفعهم إلى وضع جداول زمنيـة غير منطقية أو صعبة التحقيق معتمدين في ذلك على اللجوء إلـى زيـادة سـاعات العمل أو زيادة أعداد العمالة، أو ربما أملاً في احتمالية زيادة فترة المشروع من قبل المالك استناداً على خلفية مشاريع سابقة تم تمديد وقتها دون توقيع غرامات تـأخيرٍ، إلا أن بعض المقاولين قد يقعون في ذلك الخطأ فيكون ذلك على حساب الوقت الذي يضيع في تقديم مبررات للتأخير ومحاولات طلـب التمديـد، والتماسـات إسـقاط الغرامات وهي التي تحسم من الدفعات المستحقة للأعمال مما يؤدي في النهاية إلى التأخير في التسليم.

- **المهارات العلمية** وتنقسم إلى:

٣١- التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.

إن القدرة على هذا التنبؤ تجنب المقاول التعطل والتوقف إذ أن فهم أوضـاع السوق المحلي يدفع بالمقاول إلى عمل الحجوزات اللازمة للمواد التي يتوقـع أن لا تتوافر في السوق في الفترة القادمة، كما أن هذا التنبؤ مفيد في فهم نوعيـة وحجـم المشاريع المتوقع طرحها سواء من قبل الأفراد أو الحكومة الأمر الذي يدفع بالمقاول الخبير إلى البحث المبكرعن القوى العاملة والمهندسين والإداريين الـذين تتناسـب خبراتهم مع هذه المشاريع.

٣٢- فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

إنه نظراً لاعتماد أغلب الدول النامية على استيراد المواد والآليات والمعدات فإن الأوضاع الدولية من إضرابات عمالية و كوارث طبيعية وانتخابات وتقلبات سياسية قد يؤدي إلى تغير في الأسعار وشح في المواد الخام، وكل ذلك من شأنه أن يؤخر ورودها إلى الدول النامية فتتأخر المشاريع بالتالي.

والمقاول الخبير هو ذلك المتابع للمتغيرات الدولية السياسية والإقتصادية، وهو القادر على الربط بين انعكاساتها سلباً أو إيجاباً على تنفيذ المشاريع.

٣٣- مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.

التفاوض في حد ذاته مهارة، وقد لوحظ أن كثيرا من المقاولين يفتقرون إلى القدرة على المحادثة والتخاطب والتفاوض مع المصنعين والموردين الخارجيين خاصة في الدول البعيدة.

إن الغرض من التفاوض هو ضمان ورود المواد بأفضل الأسعار وبأيسر طريقة للدفع وذلك للنوعية المطلوبة بالمواصفات المقررة، بالجودة المحددة، في أقل زمنٍ ممكنٍ بما يتماشى انسيابيا مع الجدول الزمني الموضوع.

ويؤكد هذا الإفتقار حصول المقاولين على هذه المواد بأسعار متباينة فيما بينهم تباينا شديداً، وكذلك ورودها لدى البعض في وقتها المحدد بينما تصل متأخرة لدى البعض الآخر وبفارق زمني ملحوظ.

هذا إضافة إلى افتقار الكثير منهم إلى القدرة على التفاوض مع مقاولي الباطن والموردين المحليين أيضاً. هذا وقد لوحظ أن من أسباب ذلك هو تدني مستوى بعض منهم في اللغة الانجليزية التى تشكل لغة التخاطب مع معظم الموردين.

- **الوعي بالبيئة الفنية المحيطة** وتنقسم إلى:

٣٤- مواكبة التكنولوجيا والحداثة.

إن تكنولوجيا التشييد هي الأسلوب أو التقنية المتبعة في وضع العناصر المستخدمة وتسلسل تناولها والجدولة الزمنية لورودها واختيار الطريقة الأمثل

لحركتها في موقع التشغيل والعمل، وكذلك أسلوب تخزينها والاحتفاظ بها، كما تتعلق بانتقاء المواد والآليات والمعدات الأقل تكلفة والأعلى توصيفاً والأيسر تشغيلاً والأقل وقتاً. كما تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال.

وفي عالم تتغير فيه هذه التكنولوجيا بشكلٍ متسارعٍ فقد لوحظ أن بعضاً من مدراء المشاريع ما زالوا يفتقرون إلى حاسة التواكب والتفاعل والتأثر بهذه التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تأخرٍ في إنجاز المشاريع .

وتجدر الإشارة إلى أن البعض يرى أن مدير المشروع الناجح هو الذي يخطط للمشروع وينفذه وفقا للتكنولوجيا المتاحة لديه حتى لو كانت نمطية قديمة.

وهذا ما يتفق مع رأي Levy (P137:2002) وهو أن قدرة المنظمات على إنجاز المشاريع بنجاح كثيراً ما تعتمد على قدرة مديري المشاريع على التخطيط للمشروع بطريقةٍ متوافقةٍ مع التكنولوجيا المتاحة.

٣٥- المفاهيم العلمية المستجدة.

إن هناك كثيرا من المفاهيم العلمية التي تستجد في عالم التشييد وهي تتعلق بتكنولوجيا البناء، كما تتعلق بالمفاهيم الخاصة بالأحمال والأوزان، وعدد العمال المطلوب، وطبيعة التربة وكيفية معالجتها، وأثر الرياح على الإنشاءات، ومدى قرب المنشأ من اليابسة أو الماء، وأسلوب دراسة المنشأ وعلاقاته بالمنشآت المجاورة إلى غير ذلك من المفاهيم العلمية، ومدى موائمة تطبيق أسلوب إنشائي في بلدٍ دون الأخرى .

إن الاطلاع المستمر على المجلات والدوريات والحوليات العلمية الهندسية والمشاركة بالمنتديات الهندسية والتواجد بالمحاضرات والمكتبات والمعارض بات أمراً ملحاً لدى مدراء المشاريع لتيسيير التعامل مع أي من الأعمال المسندة إليهم. إن التواكب مع المفاهيم العلمية المستجدة هو الذي يعمل على التحسين المستمر

لجوانب المتابعة وطرق قياس الأداء وكتابة التقارير والأساليب التصحيحية في موقع العمل الأمر الذي يعمل على تطوير إدارة المشروع.

٣٦- الوعي بمنافسة السوق القائمة.

تشكل المنافسة معوقاً أمام طموح بعض المنظمات إذ تسعى كل منظمة للفوز بالمناقصات على حساب الأخرى مما قد يعطل بعض الخطط الموضوعة التي يرغب البعض في تنفيذها، ومن هنا يجب تحليل ودراسة وضع المنافسين.

ويجب أن يتوفر لدى إدارة المشاريع الوعي بعناصر المنافسة التي لابد من التمسك بها، ولعل أهمها هو الموارد البشرية التي يجب العمل على جذب العناصر النادرة منها، إضافة إلى عدم التفريط في العناصر المتميزة الموجودة داخل المنظمة والعمل على ترسيخ ولائها، والحفاظ على مصادر التوريد ومصادر المواد الخام والمصادر البديلة، والتوسع في خيارات مصادر التمويل، والقدرة على التفاوض والمساومة مما يحقق للمنظمة الأولوية والسبق في المنافسة .

كما يقتضى الأمر فهم طبيعة ومزايا وأساليب عمل المنافسين الجدد في السوق خاصة القادمين من خارج الدولة .

إن عدم الاعتبار لعنصر المنافسة يضع شركة المقاولات في أخر الركب مما يؤثر بالضرورة على إدارة المشاريع بها .

- **البيئة الاجتماعية المحيطة** وتنقسم إلى:

٣٧- الإحاطة بالقوانين والتشريعات.

لايمكن إغفال دور القوانين في سير عمل المنظمات وآلية حركتها إذ أن المنظمات تتحرك وفقا للقوانين وفي ضوء ما تسمح به أو تمنع، فالقوانين هي ذلك الضابط لعمل المنشات فضلا عن وجودها من الأصل.

وتشمل القوانين كل المجالات المتعلقة بأعمال إدارة المنظمة الأمر الذي استدعى معظم الشركات الكبرى إلى استخدام أقسام للشؤون القانونية بها بما يضمن

تسيير العمل وفق القوانين والتشريعات، وكذلك المطالبة بحقوق الشركة لدى الدولة أو أرباب العمل أو المنظمات الأخرى .

إن هذه القوانين ترتبط بإدارة المشروع الإنشائي ارتباطا وثيقاً وعلى سبيل المثال فإنها ترتبط بأجور العمال، وساعات العمل، وظروف العمل، ومدى التعاون والانصياع لتعليمات الجهات الرسمية كإدارات المرور والطرق، كما ترتبط فيما يتعلق باستقدام العمالة واستخراج التأثيرات. كما يتعلق بتحديد موقع المشروع ومدى إمكانية البدء وضرورة التوقف لأي اعتبارات تتبع المؤسسات المعنية .

وتمثل هذه الإجراءات الإلزامية عاملا من عوامل تأخير تنفيذ المشاريع.

٣٨- فهم التغيرات السكانية (الديموغرافية).

إن نزوح أعدادٍ هائلةٍ إلى المدينة قد أضعف مستوى الخدمات والتسهيلات لمنفذي المشاريع بالمناطق النائية، وأصبح من الصعب استقرار العاملين بأسرهم بشكلٍ دائمٍ بالقرب من المشروع الأمر الذي استدعى حضور المهندسين وعودتهم يومياً من المدينة، أو البعد عن أسرهم لأيام لفترات طويلة مما خلق حالة من الإرهاق البدني والذهني التي ألقت بظلالها سلباً على الأداء، وهذا مما أهملته بعض إدارات المشاريع بالشركات ولم تسع إلى وضع بدائل جيدة.

كما أن هذا النزوح وتزايد الأعداد فضلاً عن الوافدين من خارج الدولة للعمل والإقامة بكثرةٍ متسارعةٍ قد أدى إلى الرغبة في توفير منشاتٍ سكنيةٍ بالمدن مما دفع ببعض المقاولين إلى قبول تنفيذ المشاريع في أوقات زمنية ضيقة لم يتمكنوا من الوفاء بها. كما أن التغيرات السكانية من حيث نوعية الإنشاءات وتطورالإحتياجات السكانية للناس قد أدى إلى إدخال خدمات ومواصفات غير مسبوقة لدى المقاولين مما كان له أثره على وقت المشروع. كما يتعلق ذلك بمدى تغير الرقعة السكانية وما يستتبع ذلك من استملاك الدولة لبعض المساكن الآهلة بسكانها الأمر الذي لا تستجيب له بعض الشرائح بسهولة مما يستغرق جزءً من الوقت على حساب المشروع.

ومن هنا كان لزاماً على إدارة المشاريع الناجحة أن تتــوفر لــديها الــشجاعة المهنية بأن لا تلج مشروعاً يستحيل تنفيذه في الوقت الذي حددته جهة الإسناد.

٣٩- الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.

إن تسابق الشركات الدولية إلى الدخول في سوق المقاولات فــي مجتمعــات غريبة عنها دون تدريب موظفيها وكوادرها على الإحاطة بهذه المجتمعات خاصــة الخليجية منها من حيث طبائعها الاجتماعية وعاداتها وتقاليدها ومناســباتها، وكــذلك طبيعتها الفيزيائية من طقس ومناخ، وكذلك الواقع من حيث تــشريعاتها وقوانينهــا وكيفية التعامل مع الجهات المالكة أو الجهات الإشرافية.

كل ذلك كان له دوره في عدم تكيف عناصر هذه الشركات مع الواقع البيئي بل وعودة البعض منها إلى بلادها وخاصة مدراء المشاريع، الأمــر الــذى اقتــضى استبدالهم بآخرين مما ضاع معه كثير من الوقت لحين العثور على عناصر أخــرى أكثر توافقاً مع المجتمع المحلي ثم بدء هذه العناصر الجديدة فــي اســتيعاب خطــة المشروع أو القيام باستبدالها.

كما أنه في بعض الأحايين كان يحدث توقف كامل عن استكمال المشروع.

- **إدارة الموارد البشرية بالمعرفة** وتنقسم إلى:

٤٠- الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المــستويات المختلفة.

للمعرفة أكثر من تعريف ولكنها تنحصر في أنها حزمة المعلومات المتراكمة، أو المعلومات التي طبقت واقعياً، أو هي الحقائق التي لا جدال فيها.

إنها مزيج من الدراسة والمعلومات والمهارة والخبرة، وهى بهذا تشكل ميــزةً تنافسيةً لدى المنظمة إذ كلما زادت المعرفة لديها كلما زادها ذلك قوة وثراءً حتى أن البعض يصفها بأنها رأس المال الحقيقي لأي منظمة .

وتعتبر المعرفة التكنولوجية أحد أنماط المعرفة الضمنية الكامنة داخل الفرد والتي تكونت عبر هذا المزيج، وهى معرفة تظهر أهميتها على مدار عمر المشروع إلا أن أهميتها القصوى تكمن في أنها تبرق كالوميض في المواقف والمشاكل التي تحتاج إلى حلول آنية.

وكلما زاد انتشار المعرفة بين العناصر البشرية كلما كان ذلك سبباً في دعم وزيادة القدرات والكفاءات والمهارات لديها مما يرفع من كفاءة المنظمة ككل، أما إذا ظلت المعرفة مخبؤة لدى فئة معينة دون السعي إلى نشرها وتداولها فإن ذلك مما يقلص من فرصة تحسين وتطوير العناصر البشرية.

إن إدارة المشاريع يجب أن يتوفر لديها سمة الوعي بقيمة المعرفة إذ أن هذه السمة هي الدافع المحرك لنشر المعرفة وتداولها وتطبيقها، وإذا ما تم ذلك فإن المعرفة تأخذ طريقها في العمل على ترسيخ الثقافة المسئولة وتنمية فرق العمل وتسهيل عمل الأفراد وبعث روح الثقافة التنظيمية داخل الكيان المؤسسي.

٤١- تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة.

وهو أمر في غاية الأهمية إذ أن البرامج التدريبية والورش التطبيقية هي التي تعمل على ترسيخ المعرفة، ومن هنا فهى من أهم واجبات القيادة .

إن البرامج التدريبية تعمل على توريد المعرفة التي تتحقق من الاندماج مع الآخرين من خلال النقاش وتبادل الآراء وتلاقح الأفكار والتعرف على الأنماط والمفاهيم والطرق الحديثة، كما أن الورش التطبيقية تؤدي دورها في تحويل المعلومة العلمية إلى واقع عمليٍ وحقائق علمية . إن تدريب الموارد البشرية بعد التحاقها بالعمل يحقق للمنظمة الحيوية والفاعلية والوقوف على أرض ثابتة في مواجهة المنافسة.

٤٢- ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

القدرة على التنبؤ ثمرة من ثمار المعرفة وهو أمر هام في ظل المنافسة.

وفي محيط العمل الإنشائي فإن التنبؤ يبدو أمراً هاما إذ يمكن لأهـــل المعرفـــة التنبؤ بمدى إمكانية انتهاء المشروع في غير وقته حتى لو بدا للوهلة الأولى متماشياً مع الجداول الزمنية المعدة، وقد يتحول التنبؤ إلى حكمٍ جازم، وقد تنتج عـــن هـــذا التنبؤ قرارات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي نظراً لتـــوفر الملكـــة والموهبـــة والخبرة.

إنه إذا بقيت المعرفة حبيسة دون أن تكون دالـــة فـــي التنبـــؤات والأحكـــام والقرارات فقد بقيت ثراءً فكرياً دون مردود واقعي.

١-٧: مجتمع وعينة البحث

١) يشتمل مجتمع البحث على المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات من الفئات أ، ب،ج والتي تمارس أعمالا إنشائية في تخصصات مختلفة سواء كانت البناء أو الطرق أو الصرف الصحي أو أعمال الكهرباء.

٢) أما عينة البحث فتضم٥٠ مديراً من مدراء المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية من أصل ٦٠ من الشريحة المستهدفة، وكذلك ٤٥ مديراً من مدراء المشاريع بشركات المقاولات من أصل ٦٠ من الشريحة المستهدفة من الفئات والتخصصات المذكورة سلفا.

١-٨: حدود البحث

الحدود المكانية: شركات المقاولات والمكاتب الإستشارية الهندسية بدولة قطر.

الحدود الزمنية: الفترة الواقعة بين ٢٠٠٥- ٢٠٠٨م.

١-٩: منهجية البحث

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة

أساليب جمع البيانات: وقد تم اعتماد الأساليب التالية في جمع البيانات:

أولاً:البيانات الأولية: وتنقسم إلى:

أ- إستمارة الاستبيان

تم إعداد استمارة استبيان وزعت على عينات مختارة وذلك لتحديد العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر. وتمثل هذه العينات الفئات التالية:

١) نخبة من مديري المشاريع بشركات المقاولات باعتبارهم يشكلون الطـــرف المتسبب في التأخير كما أنهم – في الوقت ذاته – الطرف المتضرر بسبب ما يقـــع على كاهلهم من توابع مالية كغرامات التأخير أو آثار معنوية كفقدان السمعة والثقة.

٢) نخبة من مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية للوقـــوف علـــي آرائهـــم باعتبارهم الجهة المتابعة والمراقبة عن كثب للممارسات الإدارية للمقـــاولين أثنـــاء التنفيذ واطلاعهم – أي الاستشاريين – على أوجه القصور التي قد لا يدرك المقاول آثارها السلبية على فترة الانجاز المحددة.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة متغيرات رئيسة تشكل كل منها - حـــسب رؤيـــة الباحث- سبباً رئيساً في التأخير، ويتفرع عن كل منهـــا مـــابين (٤-٥) متغيـــرات فرعية، وكل متغير فرعي يتألف من مجموعة من العبارات لقياسه بحيـــث أصـــبح الاستبيان مكوناً من ٤٢ عبارة.

وقد صيغت على النحو التالي :

- **متغير الكفاءة القيادية وقد تم قياسه بالعبارات (١ - ١٥) وعلى النحو التالي:**

١- الإفتقار إلي القدرات القيادية، وقد تم قياسه بالعبارات (١ - ٣).

٢- الإفتقار إلي المهارات القيادية، وقد تم قياسه بالعبارات (٤ - ٦).

٣- الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، وقد تم قياسه بالعبارات (٧- ٩).

٤- الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء، وقد تم قياسه بالعبارات (١٠-١٢).

٥- الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته، وقد تم قياسه بالعبارات (١٣- ١٥).

- **متغير الكفاءة الإدارية وقد تم قياسه بالعبارات (١٦- ٢٧) وعلى النحو التالي:**

١) الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، وقد تم قياسه بالعبارات (١٦ - ١٨)

٢) الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، وقد تم قياسه بالعبارات (١٩- ٢١)

٣) الإفتقار إلى الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، وقد تم قياسه بالعبارات (٢٢- ٢٤)

٤) الإفتقار إلى العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين، وقد تم قياسه بالعبارات (٢٥- ٢٧)

- **متغير الكفاءة العلمية والمعرفية وقد تم قياسه بالعبارات (٢٨- ٤٢) وعلى النحو التالي:**

١) الإفتقار إلى المهارات القانونية، وقد تم قياسه بالعبارات (٢٨- ٣٠)

٢) الإفتقار إلى المهارات العلمية، وقد تم قياسه بالعبارات (٣١- ٣٣)

٣) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، وقد تم قياسه بالعبارات (٣٤-٣٦)

٤) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، وقد تم قياسه بالعبارات (٣٧- ٣٩)

٥) الإفتقار إلى الوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين، وقد تم قياسه بالعبارات (٤٠- ٤٢)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للدرجات وعلى النحو التالي:

أوافق بشدة (٥) أوافق (٤) محايد (٣) لا أوافق (٢) لا أوافق بشدة (١)

ب - اختبار صدق الاستبانة:

١ - الصدق الظاهري

وبعد الاطلاع على الأدبيات والأطروحات السابقة، ومن خلال الخبرة الميدانية للباحث فقد تم إعداد الاستبانة وعرضها على مجموعة من مدراء المشاريع بكلٍ من المكاتب الإستشارية وشركات المقاولات وكذلك عرضها على عددٍ مــن الأســاتذة الجامعيين المختصين في العلوم الإدارية كمحكمين لبيان لمدى اتساق عباراتها مــع فروض البحث.

وبناء على بعض الملاحظات والآراء فقد قام الباحث بحذف بعض العبارات أو إدماج بعضها ببعض أو إعادة صياغتها لتتواءم مع مدلولها الصحيح فــي أســلوب لغوي مبسط.

٢ - اختبار صدق المحتوى

تم استخدام معامل المصداقية ألفا - كرونباخ، وتعتبر القيمة المقبولة إحــصائيا في هذا الاختبار هي ٦٠% .

ثانياً :المصادر الثانوية

تتمثل بالكتب والمراجع والدوريات ومواقع الانترنت التي تناولــت موضــوع الدراسة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل لغرض تحليل البيانات

تم اعتماد البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية SPSS لغرض تحليل نتائج الاستبيان

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢ - ١ الدراسات السابقة:

من خلال التتبع والبحث في الكتب وشبكة الإنترنت من أجـل التوصـل إلـى دراسات تتحدث في إطارٍ متقاربٍ من هذه الدراسة فقد تم العثور علـى الدراسـات التالية التي أوجزها متسلسلة من الأقدم فالأحدث:

١ - دراسة كل من Alkass, Mazerolle and Harris (1996) بعنوان:

Construction Delay Analysis Techniques

وقد أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم فيهـا اسـتطلاع آراء مـدراء المشاريع والمهندسين الخبراء بشركات المقاولات بهدف تحديد أسباب تأخر تـسليم المشاريع عن مواعيدها المحددة حسب البرامج الزمنية المقررة.

واقترحت الدراسة وضع بعض العوامل في الحسبان عند تحليل أسباب التأخير مثل مدى معقولية مدة المشروع، والتاخير الناجم عن الممارسات الإجرائية للجهات ذات العلاقة، وضرورة استخدام قواعد البيانات فيما يخص التأخير، مع تقييم هـذه التأخيرات بشكل يدوي من خلال الخبراء المتمرسين في مجال المقاولات والتنفيـذ. وقد خلصت الدراسة إلى أن التأخير سبب أساس في زيادة التكلفـة، وأن الطـرق المتبعة حالياً في إدارة المشاريع من حيث تحليل التأخيرات ما زالت غيـر دقيقـة ويتبدد معها كثير من الجهد والوقت والنفقات.

وأوصت الدراسة باستخدام تقنيات تحليل متعددة لمعرفـة أسـباب التـأخير، واقترحت بعض البرامج وطالبت باستخدام نتائجها، كماأوصت بالاسـتعانة بـآراء الخبراء تجنباً لوقوع أخطاء مستقبلية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة من حيث عامل الوقت ومدى ترسخه في الفكر الجمعي وأثر هدره في تأخر المشاريع، وأهمية وضع التأخيرات المحتملة ضمن الخطة الزمنية للمشروع.

٢- دراسة loosemore (1998) بعنوان:

The Influence of communication structure upon crisis Management efficiency

وقد أجريت في استراليا، وطبقت فيها دراسة الحالة لأكثر من مشروع، وكان هدفها بيان أهمية انسيابية الاتصال في نجاح إدارة الأزمة في المشاريع الإنشائية.

وقد أوضحت الدراسة أن تدفق المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلى الحد من التضارب الناجم عن سوء الفهم، ويحد من الخلاف والتوتر، كما يؤدي إلى وضوح وإثراء المعلومات في وقت قصير، والحصول على تغذية فورية سريعة .

كما أوصت بالإفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في سرعة الاتصال، ووضع لغة مرئيةٍ ميسرةٍ يتفق عليها العاملون لسهولة التطبيق والتنفيذ.

وقد أفادت الدراسة الباحث في اختيار عامل الاتصال كأحد العوامل الفرعية ضمن المتغير الخاص ببناء فرق العمل.

٣- دراسة كل من liu and Anthony (1998) بعنوان:

(Evaluation of project Outcomes)

و قد تمت في هونج كونج، وهدفت إلى تقييم مخرجات المشاريع الإنشائية ومعرفة العوامل المؤثرة في نتائجها، وربطت بين سلوك العاملين والأداء والمخرجات النهائية من خلال نموذج سمى ال (B-P-O) أي اختصاراً للعبارة Behavior – to – Performance – to – outcome

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز المالية والدافعية، وأوصت بتعظيم نظام التقييم، والوقوف على العوامل الشخصية المؤثرة في فاعلية العاملين بالمشروع.

وقد أفادت الدراسة الباحث في اختيار عوامل الدعم والتحفيز والالتزام ضمن المتغيرات المندرجة تحت الكفاءة القيادية.

٤ - دراسة Shreif Mohamed Sabry Al attar (1999) بعنوان:

منهج تطبيقي لإدارة جودة وتصميم المباني.

وقد أجريت في مصر، وكان هدفها التوصل إلى تطوير الاستراتيجيات التنافسية من أجل الحفاظ على الحصة السوقية. وقد ربطت الدراسة بين التنمية الشخصية والمهنية والعلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة وزيادة الإنتاجية وبين نوعية المنتج النهائي والخدمة المطلوبة.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة مواكبة التطور والتكنولوجيا، وضرورة استخدام الحاسب الآلي، وضرورة إتباع المنهج العلمي للإدارة والتخطيط والإشراف خلال المراحل المختلفة للمشاريع الإنشائية.

وقد أفادت الدراسة الباحث في إدراج هذه العوامل ضمن المتغيرات المتعلقة بالمهارات الإدارية.

٥ - دراسة Fraser (2000) بعنوان:

The influence of Characteristics Effectiveness of Construction site managers

وقد أجريت في استراليا، وشملت عينتها المبحوثة ٦١ مديراً للمشاريع السكنية، وهدفت إلى بيان أثر الخصائص المطلوبة لدى شخصية مدراء المشاريع من حيث المهارة الإدارية والقيادية وأثر ذلك في نجاح المشاريع.

ومن أهم هذه الخصائص: الخبرة - المستوى التعليمي- العضوية باللجان والمؤسسات المتخصصة - التحفيز - الرضا الوظيفي - الطموح - أسلوب القيادة. وقد أفادت الدراسة الباحث في التركيز على أهمية اختيار الكوادر والعناصر البشرية المتميزة إداريا وقيادياً كعامل أساسٍ في تجنب تأخر المشاريع.

٦- دراسة كل من Miozzo and Ivory (2000) بعنوان:

Restriction in the British construction Industry: Implication of recent in project and technology

وهي الدراسة التي أجريت في بريطانيا، واستخدم الباحثان فيها أسلوب المقابلة مع العينة المبحوثة والتي شملت جميع أطراف العمليـــة الإنـــشائية كالاستـــشاريين والمقاولين والموردين وحتى المستثمرين، وكان هدفها توضيح مدى التغيرات القائمة في بيئة المشروعات الإنشائية من حيث:

- العلاقات التي تربط بين جميع أطراف عملية التنفيذ في المشاريع.
- آليات طرح وتنفيذ المناقصات وأساليب التمويل والتصميم والإشراف والتنفيذ.
- التكنولوجيا الحديثة وأثرها في الوقت والتكلفة .

وخلصت الدراسة إلى وجود تداخلٍ شديدٍ بين علاقات هذه الأطـــراف وبـــين المتغيرات وضرورة توظيفها في رفع مستوى الأداء واختصار الزمن.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إدراج التكنولوجيا والمفـــاهيم العلميـــة الحديثة والوعي المعرفي كعوامل هامة تندرج تحت الكفاءة العلمية والمعرفية فـــي ورقة الاستبيان، وكذلك إدراج تفاعل المقاول مع الأطراف الخارجية كأحد العوامل المندرجة تحت الكفاءة الإدارية.

٧- دراسة Shrief Mohamed Hafez (2001) بعنوان:

المعايير القياسية لصناعة التشييد المصرية كمؤشر لأداء الأعمال.

وهي الدراسة التي أجريت في مصر، والتي هدفت إلى توضيح مـــدى أهميـــة تحليل النسب المالية في اتخاذ القرار في صناعة التشييد والبناء، والخصائص التـــي تميز قطاع هذا القطاع عن غيره من القطاعات، وما هي معايير البناء القياسية والتي يجب أن تطبق في مجال البناء والتشييد في مصر.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالتحليل الجيد للنسب المالية تجنباً للفشل المبكر في هذه الصناعة، وأن استمرار المنشآت وتعاظمها يحتاج إلى نموذج استنتاجي قائم على النسب المالية لتقييم الأداء المالي، وأن نماذج التحليل المالي المستخدمة حالياً ليست مواكبة للتقدم الهائل في صناعة البناء والتشييد.

وقد أفادت الدراسة الباحث في ضرورة العناية بتوفير الكوادر المالية الخبيرة بمجال المقاولات، والتواكب مع المفاهيم العلمية المستجدة، والاهتمام بالبرامج التدريبية والمحاضرات العلمية.

٨- دراسة Teo and Loosemore (2001) بعنوان:

A Theory of Waste Behavior in the Construction Industry

وهي التي أجريت في استراليا، وشملت عينتها المبحوثة العاملين بالمشاريع الإسكانية، وهدفت إلى بحث اتجاهات مديري المشاريع نحو سلوك العاملين كأفرادٍ أو جماعاتٍ أو تنظيمات.

وقد أوضحت الدراسة أن عدم إدراك مدراء المشاريع لأنواع السلوك السلبية يشكل سبباً هاماً من أسباب تأخر إنجاز المشاريع.

وأوصت بضرورة استيعاب مدراء المشاريع لفهم السلوك الإنساني للعاملين، وتصميم العمل، وتسهيل الاتصال وتنسيق الأنشطة فيما بينهم، واستخدام الحوافز بما يساعد على نبذ السلوكيات السلبية بين العاملين.

وقد أفادت الدراسة الباحث في محاولة التوصل إلى الثقل النسبي لعوامل الدعم والتحفيز، وانسيابية الاتصال، والعمل بروح الفريق كعوامل تندرج تحت الكفاءة الإدارية والقيادية، والتي تعمل على تجنب التأخير في إنجاز المشاريع.

٩- دراسة كل من Yasamis, arditi, and mohamadi (2002) بعنوان:

Assessing Contractor Quality Performance

وقد أجريت الدراسة في المملكة المتحدة، وتكونت عينتها المبحوثة من مديري المشاريع في شركات المقاولات، ومديري ورؤساء الأقسام في الشركات والمؤسسات والوكالات المالكة للمشاريع، إضافةً إلى عينات عشوائية من الجمهور المستخدم لهذه المشاريع.

وقد هدفت الدراسة إلى وضع تصنيف من شأنه تسهيل تطوير استراتيجياتٍ لتعريف العمليات وقياس وتطوير نوعية الأداء، ووضعت لائحة لمؤشرات الأداء النوعي للمقاولين يمكن من خلاله تأسيس إطارٍ لتقييم الأداء النوعي لديهم.

وأشارت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على النوعية وتحقيق رضا الزبون والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

١) عوامل تتعلق بالمنتج: وتشمل ما يتمتع به من ميزات، وجماليةٍ في التصميم، والثقة، والمتانة، والتوافق، ودرجة النفع.

٢) عوامل تتعلق بالخدمة: وتشمل الوقت، والإنجاز، والدقة، والمجاملة، والاتساق.

٣) عوامل تتعلق بثقافة النوعية: وتشمل القدرة القيادية، وتمكين العاملين، وتطوير العلاقات وأنظمة المعلومات، والتحليل، والتطوير المستمر، وتقليل إعادة الأعمال، والتركيز على الزبون.

وأوصت الدراسة بالعمل على تغيير الممارسات الصناعية بشكل جذري، وذلك لتحسين نوعية عملية الإنشاءات ومستويات الرضا عند الزبائن. وكذلك أوصت بإعادة النظر بالممارسات المتعلقة بالنوعية من قبل المقاولين على مستوى الشركات ومستوى المشاريع.

وافترضت الدراسة وضع نموذج لتقييم الأداء النوعي للمقاولين من قبل جهات الإسناد وذلك في مرحلة ما قبل الترشيح.

وقد أفادت هذه الدراسة الباحث في تحديد المتغيرات المتعلقة بالثقافة والقدرات القيادية وصياغتها على نحو مفهوم ميسر ضمن عبارات الاستبيان.

١٠- دراسة كل من Moore, Cheng and Dainty (2003) بعنوان:

(Redefining Performance Measure of construction Project Managers: An Empirical Evaluation)

وقد أجريت في مناطق مختلفة من بريطانيا وتكونت عينتها المبحوثة من ٦٠ فرداً بواقع ٢٠ فرداً من مدراء المشاريع، ومثلهم من المقاولين، وكذلك المديرين. وكان غرضها البحث عن معايير الأداء لمدراء المشاريع في المشاريع الحديثة، والطرق الواجب إتباعها لتطوير الأداء بما ينعكس إيجابياً على مخرجات المشاريع. وقد تم وضع عشرة معايير للأداء المثالي وهي (الإنجاز، النجاح، القدرة على اتخاذ القرار، التعليم، القدرة على الفهم ثم التطبيق، ومستوى العلاقات الخارجية، والعمل بروح الفريق، والصدق والأمانة، وانسيابية الاتصال، وكفاية الذات)، وأن الأداء الجيد هو الذي يمزج بين جميع هذه الأبعاد.

وقد أفادت هذه الدراسة الباحث في بلورة كثير من العوامل الإدارية والقيادية التي صيغت في الاستبانة.

١١- دراسة Ahcom (2004) بعنوان:

A model for benchmarking contractors Project Management Elements in SKA

وقد أجريت في المملكة العربية السعودية، وشملت مديري الشركات من فئة المهندسين، ومديري المشاريع، والاستشاريين المشرفين على المشاريع الحكومية. وقد هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير نموذج يكون مرجعاً لمقاولي الإنشاءات في سبيل تحسين الأداء وزيادة الفاعلية، بحيث يمكن وضع هذا النموذج كدليل يساعد شركات المقاولات.

وقد أشارت الدراسة إلى وجود أكثر من (٦٠) عاملاً لأسباب التأخير، وبالتالي زيادة التكلفة، حيث وزعت على ستة مجالات رئيسة هي:

١- التخطيط المسبق وعلى نحو جيد.

٢- الرقابة المستمرة من قبل إدارة المشروع.

٣- التنسيق بين المقاول والأطراف الخارجية.

٤- إنسيابية الاتصال داخل فرق العمل.

٥- التعليمات والأنظمة الحكومية السارية.

٦- قدرة المقاول على توفير عمالة ماهرة ومواد جيدة في الوقت المحدد.

وخلصت الدراسة إلى أن قدرة المقاول على تشكيل فرق العمل من تخصصات مختلفة وبخبرات كافية، والعناية بالاتصال الفعال، والتخطيط والرقابة تعد من أهم أسباب إنجاز المشروع ضمن المدة المقررة سلفاً.

وقد أسهمت هذه الدراسة في مساعدة الباحث في صياغة العديد من العوامل المسببة في تأخر المشاريع من قبل المقاولين وإدراجها ضمن الاستبانة.

١٢- دراسة Wang, Dulaimi and Arguria (2004) بعنوان:

Risk Management framework for construction project in developing countries:

وقد أجريت في سنغافورة، وهدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجهها شركات البناء بالدول النامية وبالأخص في سنغافورة، حيث صنفتها إلى:

١- صعوبات على مستوى الدولة: مثل التغير في القوانين، وعدم الاستقرار السياسي، واختلاف الثقافة بالنسبة للشركات الدولية.

٢- صعوبات على مستوى السوق: مثل نقص الأيدي العاملة المدربة، والمنافسة بين الشركات، والتضخم، وارتفاع نسبة الفائدة.

٣- صعوبات على مستوى المشروع: ضعف إدارة المشروع، ونقــص فــي مستويات الإنتاجية للشركة، وضعف في التدفق النقدي، والتغيرات في المخططــات والتصاميم.

وأوصت الدراسة إلى أهمية التفات شركات المقاولات الدولية لظروف العمــل في بيئات مختلفة عن بلدها الأصلي لأجل تحسين الأداء وإنجاح المشاريع.

وقد أفادت الدراسة الباحث في الالتفات إلى عوامل انتقاء المــوارد البــشرية المالية والفنية، وتفهم الشركات الدولية للظروف البيئية، وضــرورة فهــم المقــاول لأوضاع المنافسة والتشريعات والبيئة المحيطة ضمن إطار علمي ومعرفي.

١٣- دراسة كل من Cheng, Moore, Andrew (2004) بعنوان:

(A Competency – Based Performance Model for Construction Project Managers)

وقد أجريت بالمملكة المتحدة، وأخذت طــابع الاســتطلاع لآراء عينــة مــن المديرين عن معايير الأداء والقدرات التي لا بد من توفرها لتحقيق النجاح وذلك من خلال استبانة، كما تمت مقابلات شملت أسئلة متعددة. وتجلت فيها ١٢ صفة يجــب أن يتحلى بها المدير المتميز مثل (الإنجاز - المبادرة - حرفيــة الحــصول علــى المعلومة - استيعاب احتياجات الزبائن - العمل بروح الفريق - الــدعم - التفكيــر المنطقي - التفكير التحليلي - القدرة على تحديد الأهداف - المرونة).

وأشارت الدراسة إلى ضرورة أن تتوفر هذه الصفات بصورة أكبر لدى مدراء المشاريع الإنشائية عن أقرانهم من المدراء العاديين، وأوصت بضرورة إخــضاعهم لدورات تدريبية لتطوير القدرات الإدارية إلى جانب قدراتهم الفنية.

وقد أفادت هذه الدراسة الباحث في صياغة الاستبانة فيمــا يخــص متغيــري الكفاءة الإدارية والكفاءة القيادية وما استتبعها من متغيرات فرعية.

١٤- دراسة كل من Raiden,and Dainty (2006) بعنوان:

Balancing Employee Needs, Project Requirements an Organizational Priorities In team Deployment

وقد أجريت ببريطانيا، وشملت عينة البحث مديري المشاريع في عدد من شركات المقاولات. وهدفت إلى تحديد كيفية تحقيق المواءمة بين رغبات الأفراد ومتطلبات المشروع ومعرفة استراتيجية توظيف فرق العمل لدى المقاولين.

وقدمت الدراسة نموذجاً يمزج بين الأنشطة التشغيلية للعاملين وهي التوظيف والاختيار والتطوير الوظيفي والعمل كفريق واحد والمشاركة والتدريب، وضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية والإدارة العليا، وذلك بغرض ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين.

وقد خلصت إلى أهمية الانتقاء الجيد للموارد البشرية والاعتناء بالتدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

وقد أفادت الدراسة الباحث في صياغة بنود الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدعم والتحفيز والالتزام والمشاركة في تحديد الأهداف.

١٥- دراسة Khalid Abdul Razak Abu Alathm (2007) بعنوان:

Evaluation Organizational and Environment factors influencing the Performance of the contractors of constructive project in Jordan

وقد أجريت في الأردن، وطبقت فيها دراسة الحالة على ١١٥ مشروعاً إنشائياً حكومياً بالفترة من ٢٠٠٠- ٢٠٠٤، وهدفت إلى بيان أثر العوامل البيئية والتنظيمية على أداء المقاولين بالمشروعات الإنشائية بالأردن باعتبار أن القدرة القيادية وبناء فرق العمل وعلاقات المقاولين والبيئة متغيرات مستقلة لها أثرها على المتغيرات التابعة المتمثلة في التكلفة والوقت والمواصفات الفنية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المعرفة النظرية والمهنية ثم صقلها بالتدريب، وتأسيس جهات تنظيمية للتنسيق والمتابعة بين شركات المقاولات والجهات المالكة بالدولة، ووضع معايير أشد ضبطاً عند إرساء المناقصات بحيث لا يكتفي بالسعر الأقل فحسب، وتشجيع توطين تكنولوجيا البناء بتقديم التسهيلات الجمركية وإلغاء الضرائب، وإعادة صياغة عقود المقاولة فيما يخص مكافآت الإنجاز المبكر.

وقد أفادت الدراسة الباحث في صياغة العديد من عبارات الإستبانة.

١٦- دراسة Abdul Karim Abdul Rahim Salama (2009) بعنوان:

السياسات الإدارية وأثرها في تطوير أعمال المقاولات (دراسة تطبيقية على شركات البناء ومكاتب الاستشارات الهندسية بدولة قطر)

وقد أجريت في قطر وشملت عينتها المبحوثة ٣٢ مكتباً استشارياً و٣١ شركة مقاولات، وهدفت إلى استطلاع الأدوار التي تلعبها المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، والتعرف على المشاكل الإدارية والمالية والفنية المؤدية إلى قصور الكفاءة المطلوبة، والسبل لتفعيل أداء دور هذه المكاتب والشركات.

وخلصت الدراسة إلى أن ذلك يعود إلى الرؤية الضبابية في فهم الواجبات والمسئوليات سواء لدى الاستشاريين أو المقاولين وعدم التواكب مع المنهج العلمي والتكنولوجيا الحديثة والضعف العام إدارياً ومالياً وفنياً لدى الجهتين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالمواصفات والشروط التعاقدية، وضرورة موائمة الشركات والمكاتب الاستشارية بين إمكانياتها وحجم تعاقداتها، وضرورة الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات ومواكبة التكنولوجيا.

وقد أفادت الدراسة الباحث في صياغة بنود الاستبانة المتعلقة بمتغيرات المهارات القانونية والوعي بالبيئة الفنية المحيطة وفهم البيئة الداخلية للمقاولين.

٢ - ٢ المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة

قد تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع دراسات أخرى تتحدث في إطار متقاربٍ سواء كان ذلك من حيث بيئتها أو موضوعاتها أو مجتمعها أو أهدافها.

الجدول التالي يضع مقارنة بينهما توضح أوجه الشبه والإختلاف، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة أو الفجوة التي قامت الدراسة الحالية بتغطيتها.

جدول (٢ – ١) مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	معظم الدراسات السابقة تمت في بلاد أجنبية متقدمة.	هذه الدراسة أجريت في إحدى البلدان العربية النامية.
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة موضوع التأخير ضمن إطار شمولي عام.	هذه الدراسة تركز على موضوع التأخير من خلال نقاط القصور والضعف لدى بيئة شركات المقاولات تحديداً.
مجتمع الدراسة	تناولت معظم الدراسات السابقة آراء المقاولين فقط لمجتمع الدراسة.	تناولت هذه الدراسة آراء المقاولين، وأيضاً آراء الاستشاريين باعتبارهم العين الخارجية المحايدة الفاحصة لأسباب التأخير.
أهداف الدراسة	ركزت معظم الدراسات السابقة على بيان أثر العوامل الإدارية على كل من الجودة والتكلفة.	ركزت هذه الدراسة على بيان أثر العوامل الإدارية على الوقت.
	اقتصرت معظم الدراسات السابقة على أداء المقاولين في نوعية معينة من المشاريع.	هذه الدراسة تتناول أراء الأطياف المختلفة من مدراء المشاريع في نوعياتها المختلفة (الأبنية- الطرق – المياه- المجاري- إلكتروميكانيك).
	لم تتناول معظم الدراسات السابقة الأثر السلبي للقصور في علاقة المقاول بالأطراف الخارجية.	تتناول هذه الدراسة هذه العلاقة من واقع بعض أسئلة الاستبيان وبيان مدى ثقلها النسبي.

الفصل الثالث

المفاهيم النظرية العامة حول

الإدارة وإدارة الوقت

٣-١: الإدارة

٣-١-١ مقدمة

الإدارة هي تنظيم علاقة بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف معين.

والحياة تستوجب التعامل والتعاون بين الأفراد فالإنسان مدنيٌ بطبعه، وهو قليل بنفسه كثير بمن حوله، وإذا تدافع الناس وتعاونوا فيما بينهم كان لزاماً لهذه المجموعات من إدارة تعمل على تحقيق أهدافها.

أما إذا تحرك الإنسان في الحياة وحيداً منعزلاً عن الآخرين فإنه لن يحقق له أو لمجتمعه أي تقدم.

من هنا فإن تبادل المنافع وتجميع الثروات وتنسيق الجهود بما يحقق صالح المجموعة هو الأسلوب الصحيح الذي يصب في خانة تحقيق الأهداف.

فالإدارة هي التي تتلمس حاجات المجتمع ومطالبه فتعمل على مقابلتها عن طريق تجميع عوامل الإنتاج وتنسيق أوجه النشاط داخل المشروع وخارجه، وحفز الأفراد المتصلين بالمشروع للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة (الشنواني:١٩٩٣: ص١١) .

وإذا كان هذا هو الحال قديماً فإن الإدارة اليوم قد باتت أحد الأركان الأساسية في النظام الإنتاجي لأي مجتمع، وأصبحت تتسم بالمبادئ العلمية والمهارات الفنية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ضمن الواقع المحيط بها، ومن هنا فقد باتت الإدارة مقياساً لنجاح المشاريع أو فشلها.

إن الإدارة على هذا النحو هي التي تضمن استمرار الإنتاجية وتقدم المنظمات وبالتالي تقدم الأمم وتطورها.

وقد استدعى ذلك أن تكون الإدارة علماً له أصوله وفروعه التي تستخدم في شتى مجالات الحياة الإنسانية، وباتت الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في حركتها وتطورها أياً كان نشاطها.

لقد كان لظهور الآلة دوره في تغيير المفهوم الإداري، إذ أنها مصدر طاقةٍ هائلٍ ألغى الاعتماد على الطاقة البشرية والجسدية، وبالتالي فقد تغيرت طبيعة العملية الإنتاجية من الألف إلى الياء.

وقد صاحب ذلك زيادة هائلة في حجم الإنتاج من ناحية، ومن ناحية أخرى زادت مشاكل العمال المتعلقة بتنظيم الأجور ووقت العمل والعلاقة مع رب العمل.

ومع هذا التغير في المفهوم الإداري برز علم الإدارة إلى السطح في صورة قواعد علميةٍ ومبادئ إداريةٍ جعلت منه علماً مستقلاً يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتطور معها.

٣-١-٢ ماهية الإدارة

الإدارة ليست مجرد مجموعة من الأشخاص تربط بينهم خريطة تنظيمية Organization Chart توضح المناصب أو من هو الرئيس ومن هو المرؤوس بحيث تبين مستويات السلطة وتوزيع المسئولية، وإنما تكمن حقيقة الإدارة في تلك المبادئ والأسس والنظريات التي يمكن أن تتحول إلى تطبيق فعليٍ في أرض الواقع.

ولا يمكن فهم حقيقة الإدارة إلا من خلال التعرف على وظائفها المرئية المشاهدة كواقعٍ فعليٍ بحيث تكون الإدارة – بافتراض كفايتها وخبرتها – هي ذلك العقل الباعث على الحياة في جسم المنظمة. ويكون ذلك في صور منها:

- اتخاذ القرارات ثم متابعة تنفيذها.

- تحويل الموارد المتاحة إلى أدواتٍ فاعلةٍ تصل بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

- استغلال طاقات الأفراد وحفزها نحو البذل والعطاء لتحقيق أعلى معـــدلات الإنتاجية.

- غرس روح الولاء والانتماء في الأفراد وإدارتهم بالحب والمودة.

- رسم السياسات والخطط وتوضيح مسارات استخدام الموارد سواء البـــشرية أو المادية أو التكنولوجية.

- العمل على تنفيذ هذه السياسات بأقل تكلفة وأقصر وقت وأقل مجهود.

لقد قدم بيتر دركر Peter Druker رؤية للإدارة تتلخص في وظائف ثلاث:

"يرى بيتر دركر أن الوظيفة الأولى للإدارة هي الأداء الاقتـــصادي Economic Performance فالإدارة يجب دائماً في كل قرارٍ تتخذه، وفي كل عمل تقـــوم بـــه، أن تضع الأداء الاقتصادي أولاً، إذ لا يمكن للإدارة أن تبرر وجودها والـــسلطة التـــي تتمتع بها إلا عن طريق النتائج الاقتصادية التي تعطيها.

إنها تكون فاشلة إذا لم تورد السلع والخدمات المطلوبة من جانـــب المـــستهلك وبالسعر الذي يكون المستهلك على استعداد لدفعه، وعلى ذلك يكون التعريف الأول للإدارة هو أنها جهاز إقتصادي.

وللحصول على الأداء الإقتصادي فإنه يجب أن يكون هناك مشروع، ولـــذلك فإن الوظيفة الثانية للإدارة هي أن تجعل من الموارد البشرية والماديـــة مـــشروعاً منتجاً، فيجب أن يكون المشروع قادراً على أن ينتج أكثر أو أفضل مما فيـــه مـــن موارد.

ويجب أن يكون المشروع كلاً أكبر من أو على الأقل مختلفـــاً عـــن مجمـــوع أجزائه، وأن يكون إنتاجه أكبر من مجموع المدخلات.

بعبارة أخرى، الإنسان وحده هو القادر على أن ينمو، وعنـــدما نـــتكلم عـــن الإنسان القادر على النمو فإننا نعني به المدير، والأداء هو أداء المديرين، وعنـــدما

يفشل المشروع فإن المسؤولية تقع على عاتق المدير العام للمشروع، وليس على أحد آخر من العاملين.

والوظيفة الثالثة للإدارة هي إدارة العمل والعاملين، فهناك أعمال يجب أن تؤدى، والعاملون هم القادرون على الأداء، وعلى ذلك فإنه يجب تنظيم العمل بحيث يكون مناسباً إلى أقصى حدٍ للعناصر البشرية، كما يجب تنظيم الأداء بحيث يتمكنون من العمل بأقصى درجة من الإنتاجية والفاعلية" (الشنواني:١٩٩٣: ص١٧-١٨) .

إن الإدارة بحر ممتد، ولذا فإن العلماء لم يتوقفوا عند تعريفٍ أو مفهومٍ موحد، فالبعض يراها نشاطاً منفصلاً عن الأنشطة الأخرى كالتسويق والإنتاج.

إن بعض الاقتصاديين يرونها عنصرين منفصلين عن عناصر الإنتاج كرأس المال والعمل والأرض. ويرى البعض أنها الفن الذي يعتمد على القدرات والمهارات الشخصية التي تطوع في تحليل المشاكل واقتراح الحلول. ويراها البعض عملية إدارية The Management Process تتكون من سلسلة من الأنشطة التتابعية والتكاملية والتي تبدأ بتحديد الأهداف ثم رسم السياسات المؤدية لتحقيقها متزامنا مع أنشطة الإدارة المعروفة من تخطيطٍ وتنظيمٍ وتوجيهٍ ورقابة، ويراها البعض عمليةً إنسانيةً سلوكية، وهي على هذا فن يسعى لتنسيق الجهود وغرس روح التعاون بين أفراد المنظومة.

ويمكن اختصار كل ما تقدم في القول بأن الإدارة هي تلك الأنشطة التي تحمل في طياتها مهاماً فنيةً وإداريةً وأخرى إجتماعيةً ونفسية.

الإدارة أساس نجاح المشروع، ومن هنا فإنه لا قيمة للموارد مهما توفرت وتعاظمت دون أن تكون هناك إدارة خبيرة يمكنها صهر هذه الموارد في بوتقةٍ متفاعلةٍ متناسقةٍ متناغمةٍ بحيث تكون المخرجات أفضل قيمةً من المدخلات.

٣-١-٣ أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة في الوظائف التي تؤديها – التي كما ذكرنا – يجب أن تشاهد وترى لا أن تصاغ على الورق دون تطبيق عملي لها.

وقد باتت الإدارة نشاطاً، ولم تعد الإدارة كسابق العهد بها والذي لم يكن يتعدى المفهوم الاقتصادي فحسب، بل باتت مفهوماً شاملاً يتعدى ذلك إلى جميع قطاعات الأعمال في الحياة الحديثة ومن هنا فإنها قد بدأت تتجه اتجاهاً آخر يقوم على العلم والمعرفة، إذ لا يمكن مع تزايد الأفراد واتساع الأنشطة وتشكل الجماعات في المصانع والمؤسسات فإنه لا بد من إدارةٍ علميةٍ تسعى إلى تنسيق الجهود والتوفيق بين الجماعات، ووضع الأفراد في أماكنها المناسبة، واستخدام أدوات القياس والتحليل للوصول إلى أحكام موضوعية.

وحسب الشنواني (١٩٩٣: ص٢٢-٢٣) فإن "الإدارة العلمية في أبسط كلماتٍ هي نتيجة تطبيق المعرفة العلمية والطريقة العلمية في أوجه الإدارة المختلفة والمشاكل التي تقابل القائمين بالإدارة. وأدوات العلم التي يمكن استخدامها في الإدارة هي الطرق العلمية المبنية على القياس والتحليل، وإجراء التجارب، والتي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم فيها إلى الدرجة التي تجعلها خليقة بصفة العلمية، والتي يمكن معها تكرارها والاعتماد على ما تعطيه من نتائج. الإدارة العلمية هي التي تعتمد في المقام الأول على الحكم الموضوعي، وليس على الحكم المتأثر بعوامل شخصيةٍ أو بخبرةٍ قد تكون غير كافيةٍ لمقابلة احتياجات الظروف المعينة"

وتكمن أهمية الإدارة في أن الصبغة الحياتية للعصر الحديث باتت تعتمد على تبادل المنافع والثروات والطاقات والخبرات ونقل المعلومات وتبادل المعرفة والتكنولوجيا.

إن هذا التشابك والتدافع والتداخل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والهيئات بل والدول والتنافس فيما بينها بات مؤكِداً على ضرورة الإدارة التي تسعى إلى

استنفار الأفراد وحفز العاملين واستكشاف العقول، وعليه فقد باتــت الإدارة حقــلاً معرفياً واسعاً قابلاً للتجديد والتطوير مع متغيرات البيئة من حولنا، وباتت في حاجة إلى جهودٍ جماعيةٍ إذ لم يعد الفرد وحده قادراً على القيام بوظائفها.

ويرى البعض أنه" أصبح من المهم جداً أن تلعــب الإدارة دوراً فعــالاً فــي المنظمات المساهمة، وهذا قد جعل العاملين في الإدارة في المنظمــات المــساهمة يعملون على تحسين عملية الإدارة وجعلها مهنةً مستحدثةً أخذت دورها بجانب المهن الأخرى" (عساف: ١٩٧٦: ص٨٦).

٣- ١-٤ التعريفات العلمية للإدارة

لقد وضع علماء الإدارة تعريفات مختلفة للإدارة مع التسليم بوحدة المفهوم إلا أنهم لم يتفقوا على تعريفٍ واحد، فبعضها محدودٌ وبعضها متسمٌ بالشمول.

إن النص الانجليزي لكلمة الإدارة كما ورد هو:

"Management is to manage, or direct, or getting things done, through people and within available resources"

وهو يعني التوجيه والضبط أو تحقيق الأهداف بواسطة الأفراد والموارد المتاحة.

وهنا نورد بعض التعريفات لعلماء الإدارة:

١- الإدارة هي التخطيط والإرشاد للأنشطة المختلفة لأي منشأة فيمــا يتعلــق بالإجراءات والواجبات والمهام الملقاة على أفرادها (Brech. F. F. I: 1953)

٢- الإدارة مكونٌ متعدد الأغــراض، والــذي يعنــي إدارة الأعمــال وإدارة المديرين وإدارة الأفراد والعمل (Drucker. Peter F :P13:1955).

٣- الإدارة هي الفن الذي يعرف تماماً ما نريد من الناس أن يفعلوه ثم نجعلهم يؤدونه بأحسن طريقة وأرخصها (Fredrick W. Taylor : 1914: P62).

٤- الإدارة علم وفن: (Lynde C.Steckle:1958) .

٥- الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابـــة (1949: Henry Fayol)

٦- الإدارة هي الأعمال التي تتعلق بأنشطة الحكومة أو الأعمال بصفة عامة (P10:1975: David B, Guralnik).

٧- الإدارة هي تنسيق أعمال المشروع وتحديد السياسات والرقابة النهائية على القائمين بالتنفيذ (P.644: 1979: Ralph C.Davis).

٨- الإدارة هي فن ومهارة تجميع بعض الموارد البشرية والماديـــة لتحقيـــق نتائج محددة (P.12:1979: John G.hutchinson).

٩- الإدارة لها وظائف محددة هي الالتحام بالبيئة، وضع الأهداف والتخطيط، اتخاذ القرارات وحل المشاكل، التنظيم، القيادة، التـــأثير الشخـــصي والاتـــصالات، الرقابة، إدارة الأفراد والجماعات (P.21: 1980: Wiliam F. Clueck)

١٠- الإدارة هي الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المنظمة والتنسيق بـــين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية علـــى التنفيـــذ (P3:1932: Sheldon).

١١- الإدارة عند دونلد كلو "Donald Clough" فن قيـــادة وتوجيـــه أنـــشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك (كشك :١٩٩٤ : ص٤).

١٢- الإدارة عند سسك SISK هي تنسيق جميع الموارد من خـــلال عمليـــات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المحددة (المغربـــي: ١٩٩٥: ص١٧)

ومن خلال التعريفات السابقة يضع الباحث تعريفاً للإدارة بأنها:

هي تلك الترجمة الواقعية للتفاعل بين جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال وظـــائف التخطـــيط والتنظـــيم والتوجيه والقيادة والإشراف والرقابة والتي تحركها خبرات إنـــسانية ومجهـــودات ذهنية وكفاءة علمية ومهارة إدارية.

٣-١-٥ مكونات العملية الإدارية:

أولاً: التخطيط Planning:

وهو يشكل نقطة البدء في العملية الإدارية بمعنى أنه وضع الأفكار ابتداءً لتصورٍ مستقبلي. ويستلزم أن يكون التخطيط مرناً غير جامد بحيث يمكن استبدال الخطة أو تعديلها بحسب الظروف المستمدة.

إن التخطيط باختصار هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً (P126:1972: Theo Haimann, Raymond, and L, Hilgert).

ثانياً: التنظيم:

ويقصد به توزيع النشاطات وتوصيفها، وتوزيع الأفراد بحسب العمل الملائم لكل فرد، وتحديد العلاقات التنظيمية بين الأقسام، وتيسير انسيابية الاتصال بينها لإنجاز الأعمال في سلاسة وتناغم وذلك بأساليب علمية بعيدة عن الارتجالية والمحسوبية. فالتنظيم ذو أهمية لجميع مستويات الإدارة في المنظمة، وله دوره في تقسيم الأعمال بين الأقسام والأفراد العاملين فيها، مع منح السلطة المناسبة لكل مركز تنظيمي ليمكن من محاسبة الأفراد عن النتائج (PP.22-34 :1972:Harbert G.Hicks).

وهناك من يرى: أن التنظيم هو الأداة التي تحقق أهداف المنشأة وتساهم في نجاحها (P48 : 1972 : Harlod Koontz & Odonnell).

ثالثاً: التوجيه Direction:

وهو التوجيه الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى بذل الجهد والتحفز لأداء العمل بإتقانٍ وحرص. ويتضمن التوجيه استكشاف قدرات العاملين واستغلال مواهبهم ورفع مستوى ولائهم للمنظمة، والعمل على رفع القدرات بالتدريب والتعليم ونشر

المعرفة. ويشكل التحفيز المادي والمعنوي عنصراً أساساً في ذلك، وعلى الإدارة الماهرة أن تشبع هذه الحاجة لدى موظفيها.

رابعاً: التنسيق Coordination

التنسيق هو أهم مكونات العملية الإدارية، وهو الأساس في ممارسة المدير لهذه العملية، حيث يحقق التنسيق والوفاق بين المجهودات الفردية داخل المنظمة (P50 : 1972 : Harlod Koontz & Odonnell).

إن الافتقار إلى التنسيق بين الأنشطة يتسبب في عزلها عن بعضها البعض، ويصادم بين قرارات الأقسام وبعضها، ويخلق حالة من الصراع بينها مما ينعكس سلباً على المنظمة.

خامساً: الرقابة

والرقابة تعني مقارنة المنجز فعلياً بالأهداف الموضوعة سلفاً، وهذه الرقابة يجب أن تكون من بداية المشروع، ولها طابع الاستمرارية أثناء تنفيذ الخطة لكي يمكن تدارك الأخطاء وتصحيح المسار ووضع البدائل المناسبة.

إن الرقابة لا تعني التعسف أو تصيد الأخطاء الأمر الذي قد يخلق نتائج عكسية لأهداف المنظمة، وإنما يقصد بها تلك الرقابة الحازمة التي تسعى إلى تقديم النصائح والإرشادات بالأسلوب الذي يمنع وقوع الأخطاء أو يقلل من تبعاتها.

وهذا الأسلوب يرفع روح العاملين ويحد من الأخطاء ويحقق الأهداف.

فالرقابة هي التأكد من الإستخدام الفعال للموارد المتاحة للمشروعات وتحقق الأهداف المطلوبة منها وتنقسم إلى ثلاثة عناصر هي إنشاء معايير للقياس، وتوضيح إجراءات القياس لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف، والسعي نحو تشجيع النجاح وتصحيح القصور (P.8: 1980: Wiliam F. Clueck).

أما في الدول النامية فيمكن إضاف مكونين آخرين للعملية الإدارية هما:

١ - مواكبة التكنولوجيا والحداثة إذ أن المصانع وجهات الاختراع تدفع يومياً بكل حديث وجديد في عالم التكنولوجيا، كما أن طرق إدارة العمل الذي نمارسه قابلة للتجديد والتطوير.

إنه وفي عالم يتسم بالمنافسة الشديدة يصبح للتكنولوجيا دورٌ حاسمٌ في التفوق على المنافسين، ومن هنا كان للحاسبات الآلية دورها العظيم في توفير قواعد البيانات والمعلومات بشكلٍ سليمٍ وسريعٍ مما يوفر الوقت والجهد والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

٢ - صيانة الموارد Maintenance Of Resources

والصيانة ليست هي صيانة المعدات والآلات فحسب، ولكنها تعني ذلك المفهوم الشامل أي صيانة جميع الموارد المتاحة سواء كانت معدات أو آلات أو أفراد أو منشآت. إن هذه الموارد تعتبر أصولاً رأسمالية يجب على الإدارة أن تعطيها حقها من الرعاية والاهتمام وهو ما لا يلتفت إليه كثيراً من قبل المديرين في الدول النامية، الأمر الذي يجب معه وضع برامج لصيانة المباني والمعدات.

والمقصود بصيانة الأفراد هو توفيرالرعاية والمناخ الملائم لهم صحياً ومعنوياً ومتابعة احتياجاتهم والاقتراب منهم، وتجنب خلق فجوة أو جفوة بينهم وبين الإدارة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم تجاه المنظمة تجنباً لتسربهم أو تركهم العمل ثم الانتقال إلى منظمات أخرى منافسة.

٣-١-٦ اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ قراراتٍ خاطئةٍ يجلب مردوداً سيئاً على المنظمة وغالباً ما يتسبب في خسائر ماديةٍ ضخمة فضلاً عن الخسارة المعنوية والتي تتمثل في سمعة المنظمة.

وتتخذ القرارات مسؤوليتها من الموقع الوظيفي الذي يشغله متخذ القرار فكلما كانت عند مستويات أعلى كلما كانت أكثر أثراً وخطورة عنها في المستويات الأدنى.

واتخاذ القرارات يأتي بالممارسة والتجربة والخطأ، ولذا كـان واجبـاً علـى الإدارات العليا أن تدرب الإدارات الوسطى والأقل منها علـى اتخـاذ القـرارات وبالأخص تلك التي لا تحتمل التأجيل أو الانتظار لحين عقد الاجتماعات الاعتياديـة إذ أنها قرارات مفاجئة، وغالباً ما تكون مؤثرة في تـصحيح الأخطـاء وتـصويب إجراءات العمل، ومن هنا فإنها تقتضي أن يتوفر لدى متخـذها الحكمـة والحـذر والروية والشخصية القوية والفهم العميق للمشكلة والقدرة على التحليل والاسـتنباط العقلي ثم الوصول إلى القرار السليم في الوقت السليم للعمل على تجنب الوقوع في الخسائر أو الحد منها ما أمكن.

وليس شرطاً أن يكون القرار فردياً إذ أن هناك قرارات لابد أن تتسم بالجماعية عند اتخاذها، ويعتمد ذلك على طبيعة المنشأة، والأثر الذي يحدثه هذا القرار.

أما القرارات اليومية النمطية المتكررة فهي تلك التي لا تكون بالأثر الشديد أو الخطورة، ويمكن بسهولة برمجتها في أجهزة الكمبيوتر.

٣-٢: إدارة الوقـــت

٣-٢-١ مقدمة:

إن علاقة الإنسان بالوقت علاقة ذاتية تتباين من شخص لآخر من حيث الفهم والإدراك والاستجابة، ومن هنا يختلف منظور كل شخص إليه. فهو يبـــدو طـــويلاً لمن ينتظر، ويبدو طويلاً كذلك عند من يستشعرون إرهاقاً فـــي العمـــل ويتمنـــون الخلاص مما أسند إليهم من واجبات، ويبدو طويلاً أيضاً في نظر التعـــساء الـــذين ركنوا إلى اليأس ومتاعب الإخفاق والفشل، فالوقت يمر عليهم بطيئاً بطيئاً إذ أنهم لا يسعون إلى تحقيق نجاحٍ أو تأدية رسالةٍ نافعة.

إن الإحساس لديهم بطول الوقت يدفعهم إلى اغتياله حتى وإن حسنت نواياهم وعقدوا العزم على فعل شيء إلا أنه عزمٌ مشوبٌ بالتأجيل والتواكل والأماني.

إن الوقت يبدو طويلاً إذ لم يبرمجه الإنسان ضمن جدوله، ومن هنا فلا إنجاز يتم، إذ ينتظر هؤلاء الوقت المناسب كي يعرض نفسه عليهم فيمتد انتظارهم للأبد.

إن إحسان العمل لا يقتصر على صلاحه وتأديته بالشكل المـــأمول فحـــسب وإنما يمتد مفهومه إلى أن يؤدى في وقته المحدد، بلا تأجيل أو تسويف.

والوقت يبدو قصيراً عند أصحاب الهمم العالية، والحركة الوثابـــة، والفكـــر المنظم، والتخطيط السليم، والحكمة البالغة، الذين يستشعرون أن الواجبات المنوطة بهم أكثر بكثير من الأوقات، فهم يسعون إلى تحقيق إنجازات شتى خـــلال يـــومهم، ومن هنا يأتي الإحساس بقصره لعدم إنجاز المرء لكل ما يريد.

إنهم يدركون سرعة انقضائه، وأن الثانية التي تمضي لا تعود، وأن عجلتـــه تسير على نفس الوتيرة، وأنها لا تتوقف لأجل أحدٍ ، ولا أمام حـــدثٍ مهمـــا جـــل أوعظم.

إن هؤلاء ينجزون وينجزون ولكنهم يستشعرون أنهم لم ينجزوا شيئاً، ومن هنا يقولون أن الوقت قصير لأن طموحاتهم أكبر بكثير من إنجازاتهم. ومن هنـــا فـــإن

حسرتهم على الوقت الضائع إنما هي حسرة إيجابية تتحول إلى قوةٍ دافعةٍ للاستفادة من أية لحظة تبدو متاحةً في الأفق، الأمر الذي يجعل من حياتهم عطاءً متـــدفقاً لا ينضب.

إن الإحساس بقصر الوقت هنا ليس ناجماً عن تراكم عملٍ مؤجلٍ إلى الغـــد، وإنما هو نتاج المسؤوليات المتوالية التي لا يتوقف هديرها، وكثيراً ما نرى أناســاً سعداء بهذا إذ أنه دليلٌ على الثقة الممنوحة لهم والاعتراف الضمني بــأنهم الأكفــأ والأفعل. إنهم باختصار يدركون أن قيمة الوقت تكمن فيما يتم إنجازه فيه من عملٍ نافعٍ مفيد.

يقول "فولتير" في كتابه غموض القدر: سألت ماغي الكبيرة زاديغ: ما الشيء الوحيد في العالم، الأطول والأقصر، الأسرع والأبطأ، القابل للقسمة والقابل للجمع، الأكثر تجاهلاً له، والأكثر ندماً عليه، والذي بدونه لا نستطيع عمل أي شيء، قــال زاديغ بدون تردد: الوقت (أبو شيخة:١٩٩١: ص٢٢) .

ويعود الإحساس بالوقت الى ملامح الشخصية ومكتسبات الخبــرة ومــؤثرات البيئة، فالبعض يفضل القيام بالأعمال الشاقة في الصباح الباكر والبعض لا يعتــدل مزاجه المهني إلا منتصف النهار. ومن هنا فإن المدير الناجح هو الــذي يقتــنص الوقت المناسب الذي يسند فيه عملاً جليلاً إلى من يعمل لديــه، ويــستطيع إدراك الوقت الذي يمكن أن يرفع فيه من معدل العمل أو يخفضه.

والمدير الناجح هو الذي يحدث حالةً من الانسجام المــنظم بحيــث يتحــرك الجميع كفريقٍ واحدٍ ضمن سيمفونيةٍ تتسم بالتناغم والنشاط، مما يزيد الإيقاع سرعةً وفاعلية.

"إن الإداري الناجح هو الذي يدرك أن الوقت مثله مثل أي موردٍ من الموارد يحتاج إلى استثمار، وإلى تشغيل، وإلى توظيف، وكلما كان التــشغيل والتوظيــف شاملاً ومتكاملاً فإن إنتاجية الوقت تصبح مرتفعة، ومن ثم فإن الوقت كموردٍ دائــم

التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة، أي إلى تخطيط، تنظـيم، تحفيـز، متابعة، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى من الوقت.

إن إدارة الوقت هي إدارة للفاعلية، فهناك فـرقٌ كبيـر مـا بـين الفاعليـة (Effectiveness) وما بين الكفاءة (Efficient)، ففي الوقت الذي تعنى فيـه الكفـاءة مجرد القيام بالعمل بشكلٍ سليم صحيح، نجد فيه أن الفاعلية هي أن تقـوم بالعمـل الصحيح السليم وبشكلٍ صحيحٍ وسليم، وهو في الحقيقة محور إدارة الوقت وأداتـه الرئيسية" (الخضيري:٢٠٠٠: ص١٩٦) .

ومن هنا يمكن القول أن الوقت قيمة مطلقة، وهو كفترةٍ زمنيةٍ متـساوٍ لـدى الجميع إلا أن قيمته تقاس بالإنجاز لا بعدد السنين، إذ أن الحيـاة تعـد بالأحـداث والخبرات المكتسبة لا بالساعات والدقائق.

إن المنافسة المحمومة في الأسواق العالمية قد جعلت من كيفية استخدام الوقت مصدراً تنافسياً، وسلاحاً استراتيجياً يعادل المال والجودة والإنتاجية والإبتكار لـدى الأفراد والمنظمات، وربما بات أهم من التركيز على حجم المصروفات والنفقات.

٣-٢-٢ طبيعة وخصائص الوقت:

وعلى الانسان أن يدرك طبيعة الوقت وخصائصه كي يتحرك فـي ضـوئها فيحقق الاستفادة منه على أكبر نحو ممكن.

وبحسب كل من جلدة وحريز (٢٠٠٧، ص١٨) فإن هذه الخصائص تتمثل في:

١) الوقت سريع الانقضاء ويسير بـنفس الـسرعة والـوتيرة وعمليـة استرجاعه أمر مستحيل.

٢) الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تفويضه، ولما كان مـا مـضى منه لا يعود فهو أنفس ما يملك الإنسان.

٣) لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله، وتخلل الوقت كل جزء من أجـزاء العملية الإدارية.

٤) لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يملك المرء فعله هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا وفق معدل ثابت مقداره (٦٠) ثانية لكل دقيقة.

٥) مورد محدد يملكه جميع الناس وبالتساوي.

إن الأسلوب الذي ينفق به الوقت هو الذي يحدد درجة التقدم في الحياة، وإن الإنجازات المتحققة هي التي يمكن بها قياس الإستفادة من الوقت، وكلما كانت الإنجازات عظاماً كباراً كان ذلك دليلاً على حُسن استغلال الوقت.

ولعل العنصر الأساس في تقدم الدول المتقدمة يكمن في حُسن استفادتها من الوقت وعدم إضاعته فيما لا طائل منه، فهو يخلق الموارد، ويرفع الإنتاجية، ويخفض التكلفة.

ولو سلمنا أن الحديث عن الوقت قد اقتصر على وقت الإنسان منذ تحمله للمسؤوليات - وظيفية كانت أو إدارية - فإن الحديث عن استغلال الوقت واستثماره وإدراكه وفهم طبيعته وطريقة تخطيطه وتنظيمه وتجنب ضياعه تبدو أموراً يطوف فيها الكلام ويحلق، وتتباين فيه الأفكار والرؤى، وتختلف فيه التوجهات والنظرات إلا أنها – عند الأسوياء – تتفق على قيمةٍ واحدةٍ وهي أن الوقت هو الحياة.

٣-٢-٣ الوقت وعلاقته بالتنمية والإنتاج:

عندما نتحدث عن صور النشاط الإنساني فإننا نجد أن الوقت يشكل العامل الأساس في فشلها أو نجاحها إذ أن الوقت يعتبر تنظيماً لحياة الفرد وبالتالي حياة المجتمع ككل. ومن هنا وجب أن ينظر إليه كموردٍ من الموارد، بل هو المورد الذي تتحرك في فلكه الموارد الأخرى من بشرٍ ومالٍ وتكنولوجيا.

وحسب المعجم الوسيط فإن الوقت هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما.

وقد عرف ابن القيم الحكمة بأنها فعل ما ينبغي على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي. أي أنه ليس بكافٍ أن يؤدى العمل بالشكل المطلوب وهو ما يسمى حديثاً بالكفاءة المرتبطة بمفهوم الجودة، وإنما يجب أن تؤدى الأعمال الصحيح في وقتها المحدد وهو ما يطلق عليه الفاعلية.

إننا حين نتحدث عن التنمية والتطور والتقدم فإننا عادةً ما نذكر الموارد البشرية والإمكانيات المادية والتكنولوجيا الحديثة كعناصر للإنتاج، ونغفل الوقت واستثماره واستغلاله كعامل أساسٍ في عملية الإنتاج، إذ أن الوقت المهدر يفقد المنظمة القدرة على استخدام العناصر الإنسانية والمادية والعلمية استخداماً صحيحاً يحقق الإنتاج الأقصى الذي يمكن تحقيقه.

ويظهر ذلك واضحاً في إهدار الوقت في عملية الاستقطاب، والاختيار، وعملية توظيف القدرات البشرية في المكان الصحيح، واتباع البيروقراطية، والتأخر في تشغيل الشباب، والتأخر في تنفيذ المشاريع مما يؤدي في النهاية إلى تأخر في الإنجاز الأمر الذي يعود سلباً على العملية التنموية، فالوقت هو العامل الذي يتحكم في تدفق عملية الإنتاج على جميع المستويات بالمنظمة.

ومن الفكر الشائع أن هناك علاقة طردية بين الوقت والإنتاج، أي كلما زاد وقت العمل زادت الإنتاجية وهو قول ليس صحيحاً على إطلاقه بدليل أننا نرى أحد العاملين ينجز إنجازاً مضاعفاً مقارنةً بما ينتجه زميله في الوقت ذاته وربما في وقت أقل، ويعود ذلك لحسن إدارته وتخطيطه للوقت، ورغبته في الإنتاج، وتحفزه للعمل، واستنفار طاقاته وتوظيفها لصالح المنظمة.

إن تنظيم الوقت يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز النجاحات السريعة، والفوائد التالية:

(١) التحسن النوعي أو الكيفي للعمل.

(٢) التحسن الكمي في الإنتاج.

(٣) زيادة السرعة في الإنجاز.

(٤) تقليل الجهد المبذول.

(٥) التقليل من توترات وصراعات العمل.

(٦) تقليص الأخطاء الوارد حدوثها.

(٧) مزيد من الراحة النفسية في العمل.

(٨) تحسن الوضع الوظيفي والترقي وزيادة التعويضات.

(٩) وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الحياة غير العملية للفرد.

وبحسب شوقي (http://hrdiscussion.Com/hr4213.htm) فإن من واجب المنظمات أن تنظر إلى **آثار الوقت** من الجوانب التالية :

١) الوقت ورضاء العميل:

- العميل يتوقع السرعة في إنجاز خدمته، لأنه يجد هذه الميزة متوفرة في قطاعات عديدة من الخدمات.

- لكي تحتفظ بموقعك التنافسي، عليك أن تدرك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعميل ما أمكن ذلك.

- العملاء لا يتوقعون السرعة الفائقة، ولكن توقعاتهم تكون في إطار الاستجابة السريعة لطلباتهم، وهذه تعد من أبرز الميزات التي يقدرونها ويفضلونها في الشركات التي يتعاملون معها.

(٢) الوقت والعائد المستثمر:

- بحسب اكتمال الدورة الإنتاجية لمنتجك أو لخدمتك يأتي العائد أو الربح.

لو استغرقت هذه الدورة وقتاً أطول ستتقلص بطبيعة الحال من الفترة الإنتاجية ويحد ذلك من تدفق وسرعة خدماتك.

- فالطاقة الإنتاجية ستكون متأثرة بل ومرهونة بالإطار الزمني الذي يتحكم في خروج الخدمة للعميل.

- في حالة استغراق الخدمة لوقت أطول من اللازم عليك أن تقدم بعض البدائل والحلول لاستثمار الوقت بأقصى حد ممكن.

- معرفة الخطوات التي تشكل إجراءات الإنتاج ستسمح لك بتقليص الوقت الذي تأخذه هذه الخطوات لإخراج الخدمة إلى مرحلتها الأخيرة.

٣-٢-٤ النظرة الاقتصادية للوقت

" يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع.

يُصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكلٍ فعالٍ لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكلٍ عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكلٍ متساوٍ يفترض أن يستغل بطريقةٍ فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة " (عليان : ٢٠٠٥ : ص١٨).

٣-٢-٥ مفهوم إدارة الوقت:

لقد ارتبط مفهوم الوقت بالإدارة باعتبار أن الإدارة ترمي إلى استغلال الموارد بشكلٍ عام، وأن الإدارة الفعالة للوقت هي التي تحقق مفهوم الفاعلية الذي يتجاوز مفهوم الكفاءة إذ أن الكفاءة هي تنفيذ المطلوب بشكلٍ صحيح، بينما الفاعلية هي تنفيذ المطلوب بشكلٍ صحيح في الوقت الصحيح، ومن هنا فإن الوقت المحدد لتحقيق الأهداف لا يقل أهمية عن الأهداف ذاتها. إن الوقت يعتبر أحد الموارد النادرة التي يجب استغلالها بشكلٍ فعالٍ لتحقيق الأهداف خلال فترةٍ زمنيةٍ معينة.

ومن هنا يمكن أن نخرج بعدة مفاهيم واستنتاجات:

١) إدارة الوقت هي عملية ترمي إلى ما هو قادم وتنظر بعين المستقبل فهي تستشرف وتتبئنا بغرض الوصول إلى أهدافٍ محددة.

٢) إدارة الوقت هي حُسن استغلال الوقت واستثماره وتحقيق أقصى استفادةٍ ممكنةٍ منه.

٣) إدارة الوقت تقوم على أسسٍ من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والاتصال، والرقابة.

٤) إدارة الوقت هي إدارة للذات، وإدارة لشؤون الوظيفة.

يقول بيتر دركر: أن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر.

٣-٢-٦ أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت على نحوٍ جيد يقتضي إدارة الموارد بحيث تتفاعل وتتناسق وتتناغم بما يحقق توفيراً للوقت وتحقيقاً لأقصى إنجاز، مع الإشباع والإمتاع والفاعلية.

والنقاط التالية تستعرض ما تقدمه الإدارة الجيدة للوقت من عونٍ لإدارة الوقت: (الخضيري : ٢٠٠٠ : ص٢٠-٢٦):

١) تحديد جيدٌ وفعالٌ وواضحٌ وسليمٌ للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم.

٢) تعميق واعٍ ومدركٌ بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع.

٣) استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، وأنهم شركاء وليسوا متنافسين.

٤) سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره.

٥) سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقي والارتقاء الوظيفي والمهاري، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم للوظائف والمهام.

٦) دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.

٧) قرب المتابعة: أي أن تتم المتابعة عن كثبٍ وبشكلٍ سليم، سواء مكانياً أو زمانياً أو نشاطياً وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الإنحراف.

٨) سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز المطلوب.

٩) إتاحة مجالاتٍ أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب.

٣-٢-٧ شروط تحسين إدارة الوقت:

إن تحقيق النجاحات يقتضي وجود إدارة فعالة، ولا تتحقق هذه الفاعلية إلا بالحرص على التحسين المستمر لإدارة الوقت، الأمر الذي يستلزم أن يتحلى المدير بسماتٍ وقواعد منها: الالتزام Commitment، وتحليل البيانات Analysis، والتخطيط Planning، والمتابعة وإعادة التحليل Follow up and Reanalysis.

وبحسب Jack Ferner (P.12-13:1995) فإن عملية التحسين المستمر للوقت يجب أن تمر بالخطوات التالية:

1) التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلوماتٍ دقيقة.
2) تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجةٍ تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.
3) التقييم الذاتي، وهذا يتضمن القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
4) تحديد الأهداف والأولويات.
5) إعداد خطة عملٍ لتحقيق الأهداف.
6) تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدولٍ زمنيٍ محدد.
7) تبني أساليب وحلولٍ ملائمةٍ لمواجهة آفات الوقت.
8) المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

٣-٢-٨ الإدارة التنافسية للوقت:

إن المنافسة تعني تواجداً وحضوراً أكثر في السوق، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل إنتاجٍ كافٍ وجودةٍ عاليةٍ وتكلفةٍ معقولةٍ وقدرةٍ على الاستمرارية، وترتبط هذه المعايير ارتباطاً وثيقاً بالوقت.

واستغلال الوقت يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع أيضاً، ويؤدي إلى القضاء على الإنتاج المعيب والفاقد من العمليات الإنتاجية، ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يستشعرون أهميتهم بالنسبة للمشروع وما يعود عليهم بالتالي من مكافآتٍ وحوافز.

٣-٢-٩ فوائد دراسة الوقت:

أولاً: التكاليف:

تزداد الإنتاجية بزيادة المخرجات وتقليل المدخلات، وتعرف معادلتها بأنها:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات أو الإنجازات المتحققة}}{\text{المدخلات أو المــوارد المستهلكة}}$$

وحيث أن الوقت هو أحد هذه المدخلات فإنه كلما قل الوقت وتحققــت نفــس كمية المخرجات أو زادت كان ذلك مؤدياً إلى زيادة الإنتاجية.

إن تحديد مستوى إنتاجية الموظف مقارناً بالآخرين تبين إلى أي مدى قام فيه الموظف باستغلال الوقت، وعليه تتحدد مدى إنتاجية المنظمة إذا ما قورنت بغيرها في نفس المجال. فتكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة، ولكنهــا تــرتبط بإنتاجيــة الموظف أو الآلة أو كلاهما.

ثانياً: تحديد كمية ونوعية الإنتاج.

إذ أن ذلك يعتمد اعتماداً كلياً على مدى استغلال الوقت، إضافةً إلى عوامــل أخرى موفرةٍ للوقت كالتكنولوجيا الحديثة، ونوعية المواد، ومهارات العاملين.

ثالثاً: تحديد الوقت المخصص للإنتاج.

إن الأهداف لا تتحقق إلا بالتخطيط لها ويستلزم ذلك تحديد الوقت المخصص للإنتاج، الأمر الذي يستدعي وضع برامج زمنيةٍ تبين الأنشطة ومراحلهــا ووقــت الانتقال من نشاطٍ إلى آخر، وتحديد الأنشطة التي يمكن أن تتواكب مع بعضها فــي نفس الوقت.

رابعاً: تحديد نوعية القائمين بالعمل.

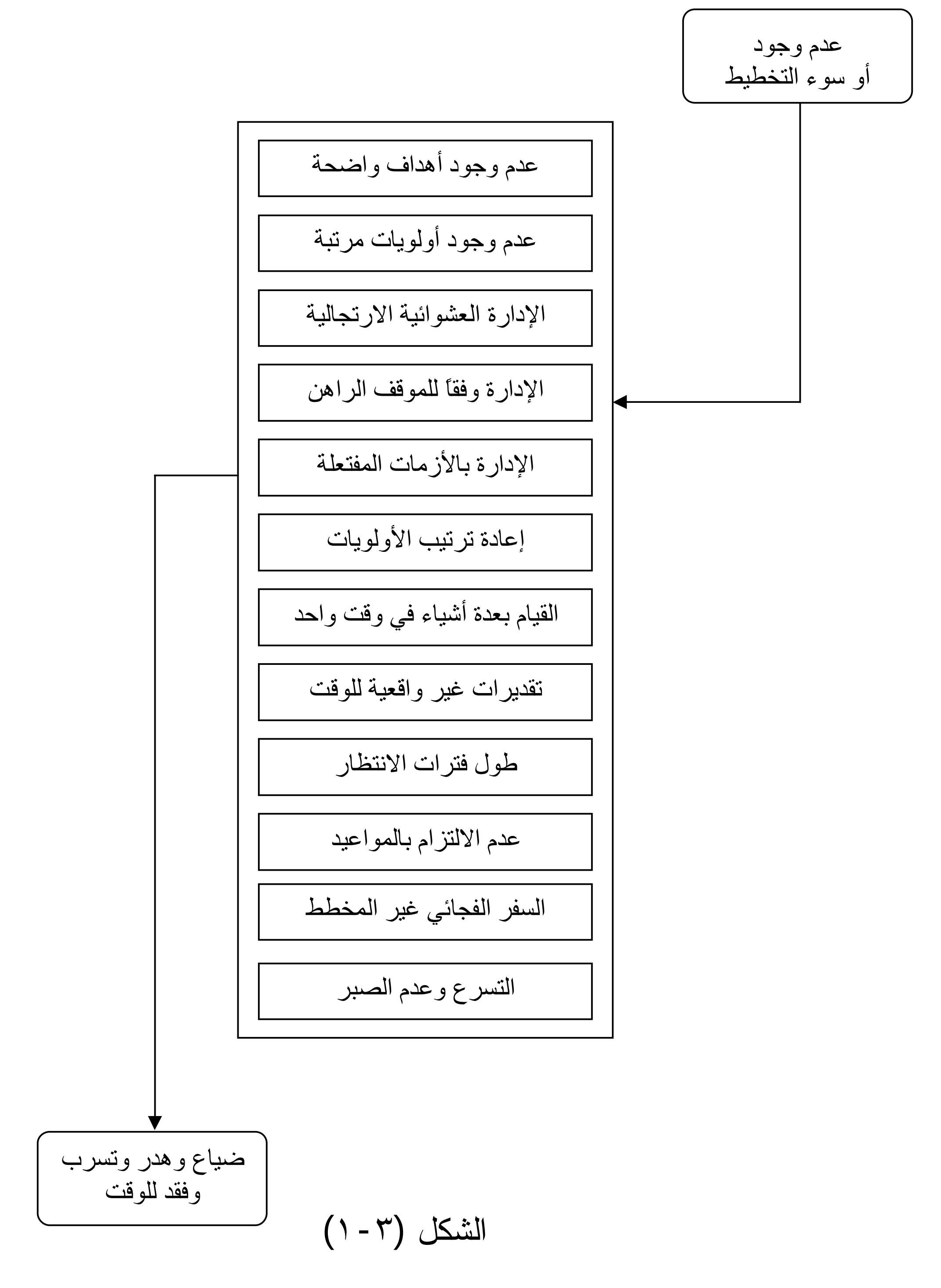
ومن فوائد دراسة الوقت أننا نستطيع من خلال الوقت المتـاح أن نحـدد أي العاملين أنسب للقيام بالمهمة في وقتها المحدد، ويقودنا ذلك إلى ضـرورة طـرح برامج تدريبية للوصول بهم إلى ما نريد.

خامساً: تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة.

إن دراسة الوقت تفيدنا في معرفة مدى فاعلية الأجهزة والوسـائل المـساعدة وقدرتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف، وعدد ونوعية الأجهزة المطلوبة للمرحلـة القادمة.

ويجب هنا أن نشير إلى أن الوقت يحتاج إلى تخطيط إذ أنه محـدود ولـيس ادخاراً أو رصيداً مفتوحاً نغترف منه ما نشاء، ويستصحب ذلك أن يكـون هنـاك منهجية منظمة لتخطيط الوقت يراعى فيها تحديد الأهداف، وما يجب عمله، وكيف يعمل، ومتى، وأين، ومن يقوم به، وما هو الزمن المتاح وذلك في ظل فهم شمولي واسع للأولويات وما تقتضيه من وضع برامج زمنيةٍ مرنة، مع تجنـب مـضيعات الوقت.

والشكل التالي يبين لنا عوامل ضياع وقت التخطيط الناجمة عن سوء التخطيط



الشكل (٣-١)

عوامل ضياع وقت التخطيط الناجمة عن سوء التخطيط

المصدر: (الخضيري : ٢٠٠٠ : ص٥٨)

وحسب هلال (١٩٩٥: ص٥٨) فإن **أعراض** مضيعات الوقت تتمثل في:

١- كثرة الاجتماعات دون تحديد جداول أعمال لها.

٢- كثرة الزوار من خارج المنظمة.

٣- الإطالة في المخاطبات.

٤- عدم تدفق المعلومات بسهولة.

٥- تضارب الاختصاصات.

٦- مركزية السلطة واتخاذ القرار.

٧- البيروقراطية والروتين المبطئ للعمل.

٨- تأجيل البت في اتخاذ القرارات.

٩- المكالمات الهاتفية.

١٠- عدم تنظيم الكتب والملفات.

١١- عدم التوافق مع الوظيفة الجديدة وبقاء الموظف أسير متطلبات الوظيفة السابقة.

١٢- التأخر في الوصول إلى العمل نتيجة الزحام أو عدم وجود مواقف للسيارات.

١٣- إنخفاض أداء الموظفين لقصور في توصيف الوظائف، ونقص التدريب.

١٤- ضعف مهارات الاتصال.

١٥- سوء حالة وسائل الاتصال.

١٦- ضعف النواحي الإدارية المتعلقة بأحوال الموظفين.

إضافةً لما سبق نقول إن إدارة الوقت تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتحفيز وتوجيه ومتابعة، وأنه من أجل تنميةٍ بشريةٍ واقتصاديةٍ فلابد أن تهتم المنظمات بالوقت، وأن تعمل على نشر الوعي بأهميته لدى العاملين لديها، وأن تحرص على

الاستفادة من الوقت في إتاحة الفرصة للأفكار الخلاقة والمبتكرة والمبدعة، ومحاولة استغلال الوقت في نقل المعارف ونشرها بين جميع المستويات الوظيفية.

٣-٢-١٠ عادة التأجيل (Procrastination):

يقول الشاعر الألماني جوته: ما تستطيع أن تعمله أو تحلم بأن تعمله إبدأ بــه، إن الجرأة تحتوي على العبقرية والقوة والسحر، فقط إبدأ وبعدها يسخن العقل، إبدأ وسوف يكتمل العمل (جريسمان، ب. يوجين ، ، ص١٧٧) .

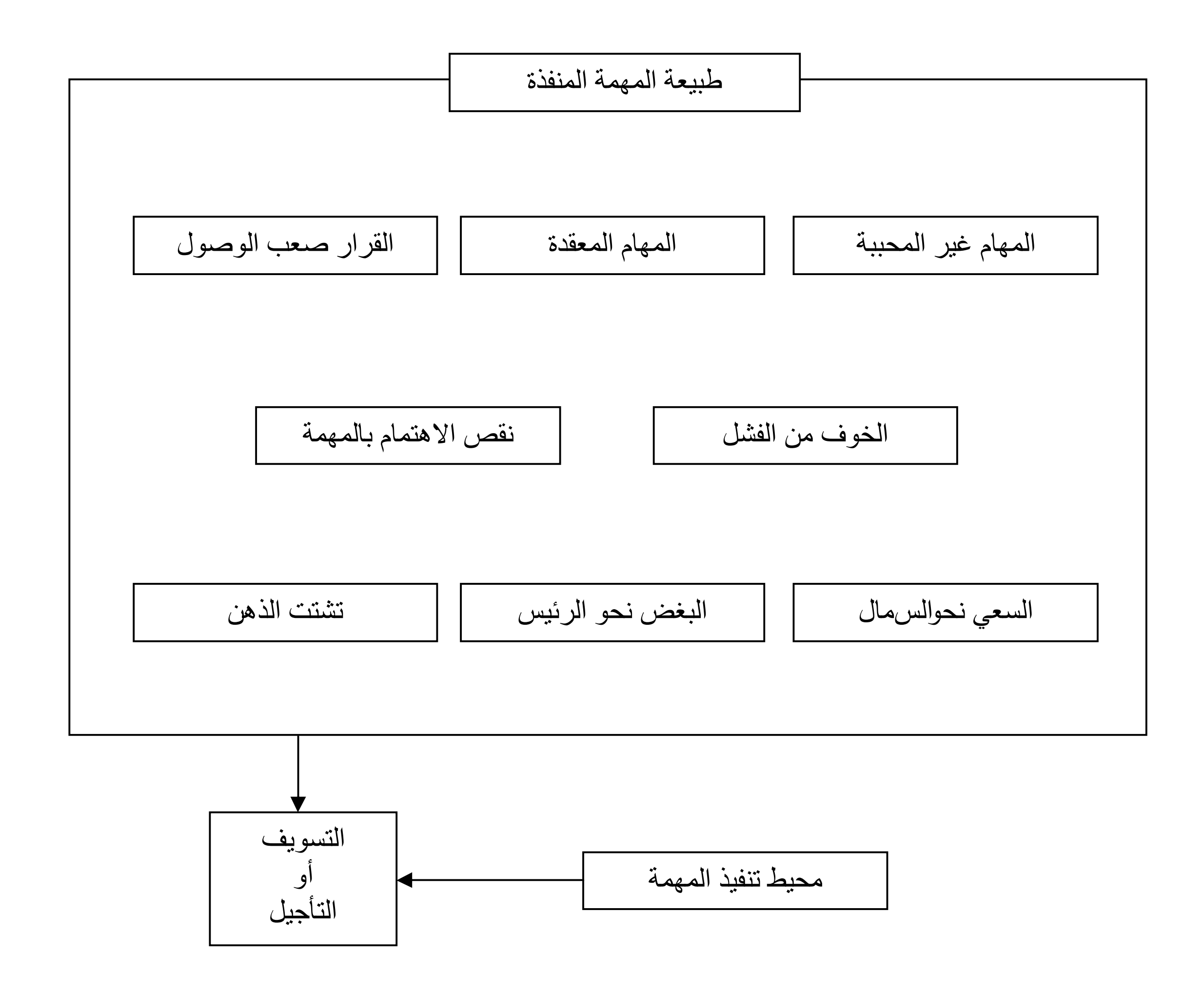
ويرجع التأجيل إلى عدة **أسباب** أهمها (الخضيري: ٢٠٠٠، ص٤٩-٥٠) :

- عدم القدرة على التفكير السليم نتيجة: للاكتئـــاب، أو الإرهـــاق، أو الحالـــة المزاجية السيئة، أو عدم السرور وما يؤدي إليه من تشتتٍ ذهني، أو عدم رغبـــةٍ في القيام بعمل، أو اهتزاز وضعف رغبته في القيام بعمل من الأعمال.

- صعوبة العمل، وتشابكه، وتعقده، وتداخله مع أعمالٍ أخرى متـــشابكةٍ ومعقـــدةٍ بدورها، وتنفيذه قد يؤدي إلى تدخلٍ في سلطات آخرين، أو قيام آخرين بعملٍ معينٍ ينبغي انتهائه أولاً قبل القيام بما هو مسند ومتعين تنفيذه.. ومن ثم فإن التأخير في تنفيذ العمل السابق يؤدي بالتبعية إلى تأخير في العمل اللاحق.

- التردد نتيجة الحيرة وصعوبة الاختيار، سواء نتيجة وفرة العناصر، والحيـــرة أمام اتساع درجة تنوع وتعدد: الأدوات، والأساليب، والطرق، والوسائل المختلفة التي يمكن استخدامها أو الاختيار منها، أو في إطار درجة خوفٍ مرتفعةٍ نتيجة أن لكل منها محاذيره وآثاره الجانبية، أو نتيجة ندرة بعض العوامل وعـــدم إتاحتهـــا بالكامل وتصارع الاستخدامات عليها، وتصادم ذلك مع الرغبة في اتخـــاذ قـــرارٍ صحيحٍ وسليمٍ وناجحٍ مع تجنب الآثار والنتائج غير المرضية خاصةً مـــع عـــدم وجود خبرة، أو تجارب سابقة، أو مؤشراتٍ سليمةٍ يعتمد عليها لترشـــيد عمليـــة الاختيار أو القيام بالعمل المطلوب تنفيذه.

والشكل التالي يوضح حزمة الأسباب التي قد تدفع بالمدير إلى تأجيل تنفيذ المهام:



الشكل (٣-٢)

أسباب تأجيل تنفيذ المهام

المصدر(هوكهابزر :unpan1.un.org/intradoc/groups/public/…/unpan009671.pdf)

٣-٢-١١ دراسة التأخيرات المحتملة:

إن لأي مهمة زمناً محدداً له بداية ونهاية، وهناك وقت منطقي لإنجاز الأعمال، إلا أن هناك تأخيرات يفيد أخذها بالاعتبار في الآتي:

١- تحديد موعد منطقي لإنهاء العمل وعدم قبول وقت مضغوط لتجنب إنهاء العمل في غير وقته مما يعكس صورة بالتقصير.

٢- إذا لم تقع هذه التأخيرات كان ذلك مدعاة إلى إنهاء العمل قبل وقته المحدد مما يعكس صورة إيجابية عن القائم بالعمل، وتكون مدعاة إلى الثقة به وترسية الأعمال عليه خاصةً في مجال المشاريع الإنشائية.

والتأخيرات المحتملة تتخذ صورتين فهي:

أولاً: أما تأخيرات محتملة متوقعة مسبقاً ويمكن التنبؤ بها. وهذا التنبؤ استناداً إلى خبرةٍ متراكمةٍ كماً وكيفاً.

إن الفرد إذا استغل وقته بإيجابية منذ بداية عمره المهني أدى ذلك إلى اكتسابه خبراتٍ تعينه على التخطيط السليم وكيفية حساب التأخيرات المحتملة.

أما الذي مرت به السنون فلم يستغل وقته في إضافة المعارف والخبرات والممارسات الفعلية فإنه يفتقر إلى خبرة التخطيط مما يفقده استيعاب التأخيرات المحتملة، وكيفية التغلب عليها وضمها ضمن البرنامج الزمني المحدد لإنهاء العمل.

ثانياً: وتأخيرات محتملة لا يمكن توقعها، كالأزمات المالية المفاجئة على مستوى الدولة، أو الحوادث الطبيعية كالزلازل والبراكين، أو حدوث فيضان أدى إلى غرق سفينة تحمل مواداً كمواد البناء وهي ما يسمى اصطلاحاً القوة القاهرة.

٣-٢-١٢ تقييم قيود وإمكانات الوقت:

إن للوقت قيوداً وإمكانات يختص بها، وهي محل معاناةٍ وشكوى دائمةٍ من حيث محدوديته فهو لا يطول ولا يقصر وإنما اليوم أربع وعشرون ساعة، والساعة

ستون دقيقة، والدقيقة ستون ثانية. وهو يمر لا ينتظر أحداً، وهو كالسيف إن لم يقطعه قطعك، وهو غير قابل للادخار أو التخزين، أو الاستعادة والاسترجاع، ولا ينتج ولا يصنع. ولذلك فإننا لا نبحث عن إطالته وإنما نبحث عن كيفية إدارته بشكلٍ يمكننا من أن ننجز فيه أكثر، وأن تكون الإنجازات قيمة ومفيدة فهو رغم قيوده قابل للاستغلال والاستثمار من لدن الجميع.

من هنا لزم من أجل إدارة الوقت أن تتوفر القدرة على تقييم قيوده وإمكاناته.

إن الإنسان الذي يقدر الوقت وأهميته يستشعر أنه في صراعٍ مع الوقت، فإما أن يديره بمعنى أن يوجهه لصالحه أو أن يصبح أسيراً له فيفقد السيطرة عليه.

ومن هنا فإنه لابد أن يكون مدركاً للعوامل المؤثرة في الوقت، وتطوير الأساليب التي تمكنه من استغلاله بشكلٍ جيد. إن إدخال قيود الوقت ضمن الخطة الموضوعة يجنبك انقضاء الوقت دون تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد، ثم تكتشف متأخراً أن الوقت كان قصيراً.

إن فهم هذه القيود أيضاً يدعو إلى التقدم بالطلبات في الوقت المحدد وطلب الوقت الكافي قبل الإقدام على التعهد بالتزامٍ معين.

إن **عدم تنظيم الوقت** يمَكن لذلك الشعور السلبي بتراكم الواجبات وتزاحمها وعدم القدرة على إنجاز شيء منها، والإحساس باللهاث المستمر لأجل إنجازها.

إن **تنظيم الوقت** يقتضي القدرة على وضع المخطط والبرنامج على أن يكون واقعياً وقابلاً للتنفيذ، كما يشترط أن يكون مرناً وقابلاً للتعديل حسب المستجدات، كما يقتضي تحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والمنزلية، وكذلك المتطلبات الجسدية والعقلية والروحية.

والخلاصة أن تنظيم الوقت لا يقيد الإنسان كما يعتقد البعض، بل يطلقه من قيود الفوضى والارتجال، ويمنحه مزيداً من الراحة والاستجمام والتمتع بالحياة.

<u>تطبيق الوقت استراتيجياً</u>: إن لبعض الأوقات ميزة أفضل في إنجاز الأعمال، ومن هنا فإن اختيار الوقت السليم يشكل أهميةً استراتيجيةً حيوية، بمعنى أنه لا يكفي أن يتخذ الإجراء وإنما يجب اختيار الوقت الأنسب لاتخاذه.

فإذا ما كان لك مطلب قانوني فإن المطالبة به حال وقوع الضرر خيرٌ من تأجيل ذلك إلى ما بعد، إذ أن كثيراً من الأمور تهمل وتنسى بالتقادم، أما إذا فكرت في طرح منتجٍ منافسٍ فلابد من اختيار اللحظة الفارقة التي تقوم فيها بهذا الإجراء وإلا فقد يفشل المنتج في غزو السوق.

إذن الأسرع بالتحرك - غالباً - هو من يفوز، أما الأشخاص أو المنظمات بطيئة التحرك فغالباً ما تكون آخر من يدرك التغييرات وبالتالي يفقدون الفرصة.

ولا يعني ذلك أن الأسرع يفوز دائماً وعلى الإطلاق بل ربما كان ذلك مدعاة إلى خسارته وفقد سمعته في السوق.

إن ما نقصده هنا هو التمتع بحاسة اختيار **الوقت الأنسب** لاتخاذ الإجراء، وعدم الوقوع في مصيدة الوقت الخطأ.

٣-٢-١٣ مهارات التعامل مع الوقت:

إن عدم التخطيط لعملية التعامل مع الوقت يؤدي إلى وجود التوتر والضغط الناجم عن تراكم الأعمال، كما يؤدي إلى تبعثر الأولويات بحيث يفتقد رجل الأعمال القدرة على تحديد نقطة البداية ليومه المهني الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية.

ومن هنا فالبعض يرى أن الوقت مشكلة ولكنها لا تعالج بالتجاهل إذ أن ذلك يزيد من تفاقمها، ولكنها تعالج بالتعامل معها بأسلوبٍ إداريٍ صحيح، يتمثل في: (هلال:١٩٩٥: ص٣٧-٣٨)

١- إدارة الذات والوقت: توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الاتجاه المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد.

٢- ترشيد السلوك والوقت: استخدام الأساليب والإمكانات المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه في الوقت المخصص لذلك. ويتطلب ذلك تعديل بعض السلوكيات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب بحيث يكون استهلاكها للوقت أكثر تناسباً، أو التخلي عن بعض السلوكيات نهائياً حيث تكون مضيعة أو مستهلكة لكثيرٍ من الوقت دون حاجةٍ إليها، فمن طبيعة الوقت أنه ينسحب من بين أيدينا دون أن نشعر، وإذا ما أردنا أن ندير الوقت إدارةً صحيحةً فإن مهاراتٍ ما يجب أن تتوفر لدينا، ولعل أهمها أن نقلص مضيعات الوقت التي تتغلغل في حياتنا الفردية والمؤسساتية.

٣-٢-١٤ تقليص مضيعات الوقت:

ولتقليص مضيعات الوقت يجب تشخيصها بمعرفة أسبابها التي تتمثل في:

١. التراخي عند البدء أو عند استئناف الأعمال.

٢. والارتجالية والفوضى وعدم التنظيم، ومحاولة القيام بأعمالٍ متعددة في وقتٍ واحد.

٣. وعدم الوعي بالأولويات، واستنزاف الجهد في واجباتٍ ثانوية.

٤. والميل إلى تنفيذ الأعمال المحببة بدلاً من الأعمال المطلوبة.

وللتغلب على ذلك فإنه يجب أولا تحديد أهداف النشاط المنوط ثم التنفيذ وذلك بمواجهة هذه الأعمال بدل تحاشيها، تجنباً لتأجيلها. والقيام بها على الوجه الأكمل.

إن مهارات التعامل مع الوقت بنجاحٍ تستوجب وضع خططٍ ومبادئ هي:

- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات.

- احتفظ بخطةٍ زمنيةٍ أو برنامج عمل.

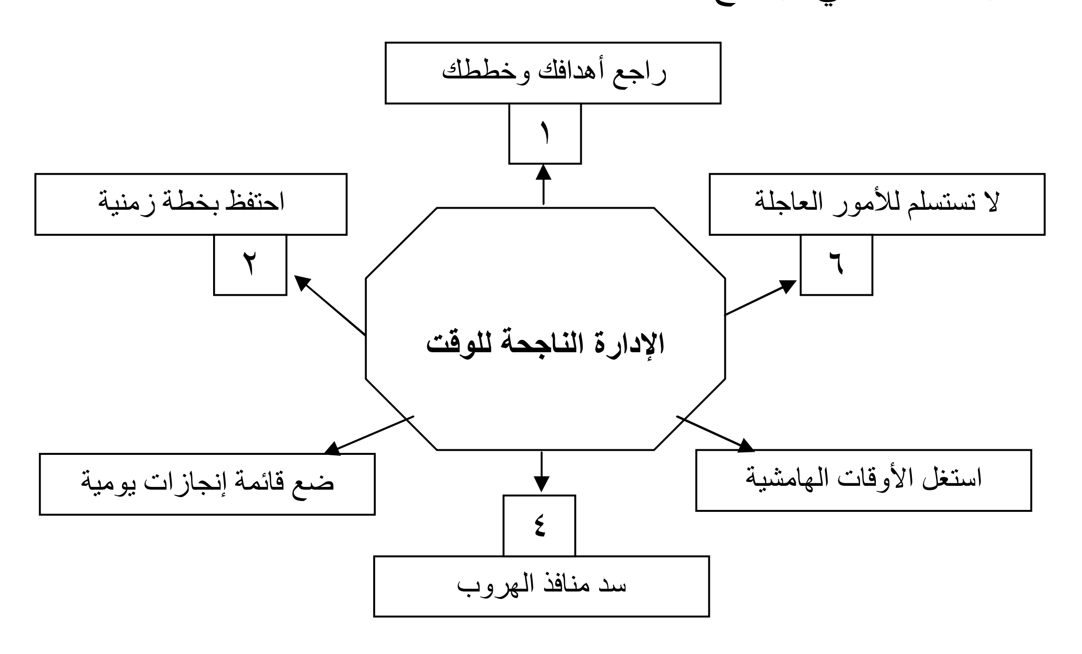
- ضع قائمة إنجازٍ يوميةٍ لا مبالغة فيها على أن تحقق نصيباً من المرونة، واجعل هذه القائمة جزءً من حياتك، ولا تنس أن تمنح نفسك جزءً من الراحة.

- سد منافذ الهروب كالتردد والتأجيل والاسترخاء الزائد، وعليك أن تتذكر النتائج المترتبة على مثل هذه السلبيات.

- استغلال الأوقات الهامشية كالانتظار لدى الطبيب واستخدام السيارة.

- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية.

والشكل التالي يوضح هذه **الخطوات والمبادئ**:



الشكل (٣-٣)

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

وقد ذكر الدكتور أفندي (١٩٩٤: ص٢٩٠) أنه لأجل تحقيق فعالية مهنية فإن عدداً من **المهارات والأساليب** التي يجب توافرها لإدارة الوقت وهي:

١) تخصيص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.

٢) القدرة على التحكم والسيطرة على المقاطعات خلال الفترات الحرجة.

٣) تخصيص وقتٍ مناسبٍ للتخطيط الإبداعي والتحضير والأنشطة العامة.

٤) تجميع الأعمال المتشابهة بحيث توفر البدء والتوقف عن العمل.

٥) وضع جميع المكالمات الهاتفية مع بعضها البعض.

٦) وضع المشروعات ذات الأهمية العالية في أوائل أيام الأسبوع.

٧) تحديد الوقت الخاص، وتخصيص هذا الوقت لمتابعة الأولويات المهمة.

٨) تخصيص وقتٍ مناسبٍ للأزمات غير المتوقعة.

٩) وضع أقل الأعمال أهمية في الوقت الذي تبلغ فيه الذروة في النشاط بحيث تستطيع إنجاز الكثير في وقت قصير.

١٠) تأجيل المشروعات القصيرة والبدء بالمشروعات الأطول منها.

١١) الحذر من عملية التفويض، أي كم من الوقت يفرض بواسطة المرؤوسين.

١٢) التحرك بسرعةٍ بالنسبة للقرارات التي يمكن الرجوع عنها، والتحرك ببطءٍ بالنسبة لتلك التي لا يمكن الرجوع عنها.

١٣) ترك المرؤوسين يعرفون أن هناك أوقاتاً معينة لا يود فيها المدير مقاطعته، وأوقاتاً أخرى يمكن المجيء إليه فيها.

١٤) التخلص من البريد غير المفيد.

١٥) تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتحديد تاريخ إنجاز كل منها.

١٦) تحديد الأولويات بشكلٍ يومي، وترتيب المهام حسب أولوياتها وأهميتها.

١٧) القيام بتنفيذ المهام الرئيسية، وتفويض المستعجلة منها، وعدم تفويض المهام المستعجلة جداً منها، وعدم تضييع الوقت في أمورٍ منخفضة الأولوية.

١٨) تنظيم الأوراق التي تتطلب النظر السريع، وتلك التي تتطلب القراءة وتمريرها إلى الآخرين أو حفظها، وتلك التي يمكن التخلص منها.

١٩) تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة.

٢٠) القيام بالمهام غير المحببة وغير السارة أولاً.

٢١) الانتباه للوقت الضائع والقيام بالعمل الملائم.

٢٢) تسجيل الأفكار بشكلٍ دائمٍ ومستمر.

٢٣) التدريب المستمر على أداء الأعمال.

٢٤) التركيز على عملٍ واحدٍ في زمنٍ معين.

٢٥) القيام بتناول وجبة الغذاء في المطعم وليس في المكتب.

٢٦) استغلال ساعات العمل قبل وبعد الغداء في أداء الأعمال السهلة.

٢٧) القيام بتناول غداء خفيف حتى لا يتأثر النشاط.

٢٨) القيام بإغلاق باب المكتب في حالة عدم الإزعاج.

٢٩) العمل على مقابلة الزوار خارج المكتب.

٣٠) تحديد وقت مقابلة كل زائرٍ لكي لا يتعداه.

٣١) استخدام الدكتافون في إملاء الرسائل.

٣٢) صياغة الخطابات بشكلٍ قصيرٍ وموجز.

٣٣) إبقاء المكاتب مرتبة ونظيفة.

٣٤) الطلب من الزائر إعادة الحديث إذا كان غامضاً.

٣٥) تحديد موعد اجتماع شهري مع المرؤوسين لمناقشة موضوع الاستفادة من الوقت.

٣٦) التحدث مع الزملاء في فتراتٍ متقطعة، وليس بصورةٍ مستمرة.

٣٧) مراقبة مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

٣٨) استخدام الحواسيب والبرامج المتعددة في إدارة الوقت.

٣-٢-١٥ الوقت واتخاذ القرار:

مع أنه يطلب من المدير أن يحافظ على وقته وأن يتخذ القرارات المناسبة في اللحظة المناسبة دون تأجيل، إلا أن هذا لا يعني أن يتخذ قراراتٍ سريعة لا تتسم بالتروي والتفكير بإمعان.

إن القرارات المصيرية التي تتعلق باستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها يجب ألا تتخذ على عجل وإلا كان لذلك التعجل مردودٌ سلبيٌ على الأفراد والمنظمة ككل، فالقرار إذا ما اتخذ سريعاً ثم استبانت أخطاؤه كان من الصعب التراجع عنه خاصة إذا اتخذ شكلاً رسمياً وارتبط بأطراف أخرى من خارج المنظمة، وكان ذلك دليلاً على ضعف الإدارة وافتقارها إلى الخبرة والعقلانية والتنبؤ.

إن المدير الناجح هو الذي لا يجعل من الوقت شماعةً يعلق عليها الأخطاء إذا ما اتخذ قراراً سريعاً عند طرحه لحل مشكلةٍ معينة، وإنما هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على تحليل المشكلة وتقييمها ومعرفة أبعادها ثم تقييم الحلول المطروحة من حيث انعكاساتها السلبية والإيجابية ثم اختيار أفضلها أو طرح حلٍ جديدٍ لم يسبق طرحه، كما يجب أن تتوفر لديه المعلومات الدقيقة والموثقة، وكذلك المعايير الصحيحة التي يستند إليها القرار.

إن عدم كفاية الوقت عند اتخاذ قرارٍ ما أمر يتناقض مع فكرة التقدم الحذر التي تأخذ بمبدأ الخطوة خطوة نحو اتخاذ القرار، والعذر هنا أنه لا وقت لجمع المعلومات المتصلة بالموضوع ولا وقت لدراسة وتقييم البدائل المطروحة، وهو أمرٌ يشكو منه الإداريون إذ لا مساحة لوقتٍ للتفكير.

إن اتخاذ القرار يقع ضمن ظروف التأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد وهو لب عمل المدير الذي قد يجد أمامه أزمة تتطلب إجراءً فورياً أو مشكلة تحتاج ولكن يمكن التمهل في اتخاذ الإجراء، أو ربما فرصة قد تتطلب إجراءً فورياً أيضاً.

إن ضيق الوقت هو أحد صعوبات ومعقدات اتخاذ القرار سواء عند صنعه أو عند إصداره. وهناك إشكالية تتمثل في أن اتخاذ القرار السريع يحتاج إلى أن يتمتع المدير بصلاحياتٍ واسعة قد لا تمنح له، وإذا ما منحت له فربما يتخذ قراراً منفرداً لا يتفق ورغبات الإدارة العليا، وعلى الجانب الآخر فإن الانتظار قد يضيع الفرصة أو يزيد الموقف تأزماً.

وحسب تعليق عبد الرضا(http://www.annabaa.org/nba30-31/karar.htm):

"الوقت هو العمود الفقري الذي يقوم عليه اتخاذ القرار وإصداره مع ملاحظة أن الوقت يحل كثيراً من المشاكل أو ربما يزيدها صعوبةً وتعقيداً، فالصبر والتأني مطلوبان في كثيرٍ من الأحيان، والإندفاع والسرعة لازمان في أوقاتٍ أخرى، مما يدعو إلى الموازنة بين الحكمة والتردد وبين السرعة والتسرع، وبين المغامرة والمقامرة. فصدور قرارٍ سليم بنسبة ٥٠% في الوقت المناسب أفضل بكثيرٍ من صدور قرار سليم ١٠٠% بعد فوات الأوان، غير أن استغلال الوقت المناسب كثيراً ما يكون على حساب التفرد في اتخاذ القرار، وهذه مشكلة مازالت مستعصية، ولم تحل حتى في الدول المتقدمة والديمقراطية التي تخضع قراراتها إلى محاسبات متوازنة من القوى والسلطات الرسمية، وتخضع إلى مراقبةٍ دقيقةٍ من قبل بعض المؤسسات الدستورية الواقعية والمراكز الإعلامية الحرة. صحيح أن التفرد بالقرار في بعض الظروف الحرجة والمتأزمة قد يعطي ثماره المرجوة ونتائجه المطلوبة إلا أن ذلك لا يعني بأية صورة من الصور الالتفاف حول الأعضاء والمؤسسات ذات الصلة، أو طي مراحل اتخاذ القرار دون الرجوع إلى أحد أو استشارة طرف.

السرعة وضيق الوقت كلمات فضفاضة، وفي نفس الوقت استثنائية لا تقف عند حدٍ معينٍ ولا تنحصر في مجالٍ محدد، وربما تستغلها بعض النفوس المريضة للتفرد ليس في عملية صنع القرار وإصداره فحسب بل تمتد إلى كافة المجالات الحيوية والقضايا الاستراتيجية.

والمفروض من المراكز والهيئات أو الهياكل المتعاملة مــع صـــناع القــرار التوافق على برنامجٍ معينٍ في كيفية العمل في الظروف الطارئة والأزمات الحادة، ووضع منهجٍ واضحٍ في طريقة الاستشارة، والرجوع إلى القوى الفاعلة في الأوقات الحرجة التي تتطلب سرعةً في القرار والأداء، وتخويل جهةٍ واحــدةٍ للبــت فـــي القرارات، وبهذه الطريقة يكسب القرار مصداقيته من جميع الأطراف، وتتحقق الثقة المتبادلة وتنعدم ردود الأفعال السلبية من الدوائر المحيطة والمراكز الصديقة"

٣-٢-١٦ الوقت والملاءمة الوظيفية:

يقال أن سر الحافز يكمن في طبيعة العمل ذاته: هذه مقولة تبدو صحيحةً إلى قدرٍ كبير إذ أن كثيراً من الموظفين لا يعنيهم الحافز المادي بقدر ما يعنيهم الحـــافز المعنوي الذي يتمثل في أن تكون الوظيفة والمهام المسندة إليهم متفقةً مـــع ميـــولهم ورغباتهم وكفاءتهم العلمية، وأن تكون ذات طابعٍ يحقق الاستقرار الـــوظيفي، وأن تكون طبيعتها قابلةً للتطوير والتعليم والتدريب، وأن تكون ظروف العمل وســـاعاته مريحة، وأن تتوفر بها شروط الأمن والسلامة والصحة.

الحافز عاملٌ مستنفر للأداء مما يؤدي إلى استغلال الوقت لصالح المنظمة.

وإن طبيعة العمل التي تحقق للموظف الإحساس بعلو قيمته، ورفعـــة شـــأنه، وأهمية ذاته، واحترام قدره، والأخذ بآرائه، والاستنارة بأفكاره، وإشراكه في وضع المعايير والأهداف لذلك العمل، ومنحه مساحة من الحرية في التطـــوير والتغييـــر والإضافة أو الإلغاء، ووضع تصوراته لمعايير الوقت ومواعيد إنجـــاز الأعمـــال وتحديد أساليب الأعمال. نقول إذا ما كانت نوعية وطبيعة العمل محققة لذلك كـــان الوقت عاملاً مساعداً في التحفيز ودافعاً إلى مزيدٍ من الإنجاز.

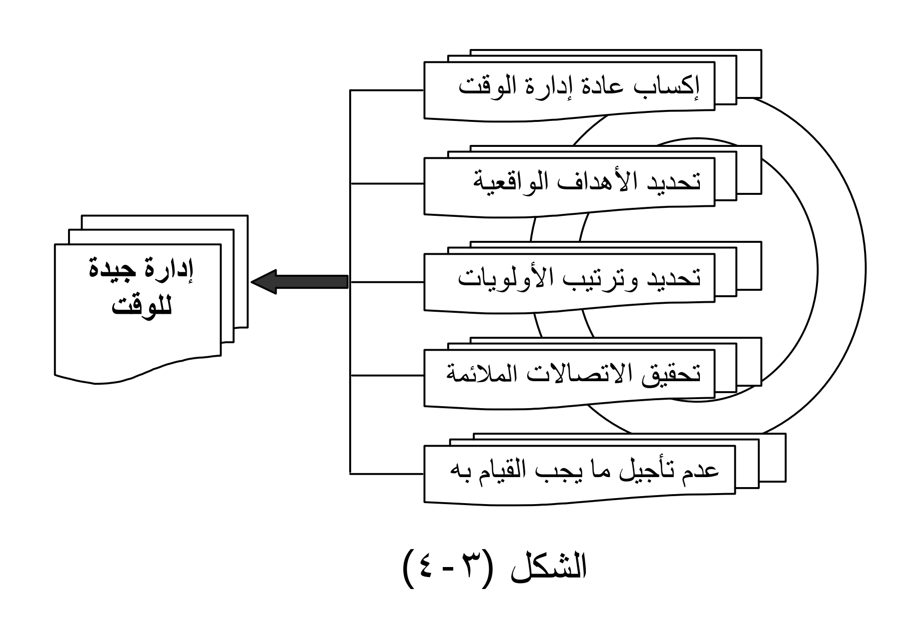
والعكس صحيح فالوظيفة إذا لم تتسق طبيعتها مع معنويات العنصر البـــشري بحيث يجد فيها ذاته ويستشعر بأنه يضيف إليها ويستمتع بأدائها كان ذلك دافعاً لـــه

لتضييعه للوقت وانتظاره ساعة المغادرة. وتؤكد الدراسات الميدانية أن عوامل ضياع الوقت إما تنظيمية، أو اجتماعية، أو شخصية، أو بيئية.

وتثبت الاستقصاءات الاستبيانية في العالم العربي أن أكثر من ٨٥% من المديرين لا يجدون وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال، ويطالبون بزيادة الوقت من ١٠% - ١٠٠% من الوقت المتاح لهم وهو أمرٌ ملفت لخطورته إذ يؤكد ضعف الإدراك لقيمة الزمن ويشي بخلل واضح في كيفية إدارة الوقت والاستفادة منه.

٣-٢-١٧ سمات الإدارة الجيدة للوقت:

تتسم الإدارة الجيدة للوقت بمسلمات بديهية أولها إكساب عادة إدارة الوقت. إنظر الشكل أدناه والتعليق الوارد بعده (الخضيري :٢٠٠٠: ص٣٤-٣٦):



الشكل (٣-٤)

سمات الإدارة الجيدة للوقت

"استخدام الوقت بشكلٍ فعالٍ هو أهم مهارات المديرين، ويعمل كل منهم على الإرتقاء بسلوكياته وعاداته وبالشكل الذي يحقق أعلى درجة من استغلال الوقت، ويقوم كل منهم بتدريب ذاته على حُسن استغلال الوقت حتى يصبح الأمر عادةً سلوكية لديهم، وقد يقتضي ذلك الأمر من بعض منهم تغيير بعض العادات القائمة لديهم، واستبدالها بسلوكيات إدارة الوقت، فكثير من متخذي القرار يكتسبون عاداتٍ سيئةٍ تلتهم الوقت، وتضعهم تحت ضغطٍ وقلقٍ وتوتر، وفي الوقت ذاته لا تمكنهم

من القيام بأعمالهم وفقاً لما هو مخطط لهم، ومن ثم نجد أن كثيراً مـن المـديرين يعانون من ضياع الوقت، بل تضيع منهم ساعات غالية الثمن وهم يطاردون أخطاء وأوهاماً يتصيدونها لمرؤوسيهم ومنافسيهم وزملائهم، في وقتٍ كان يمكن أن توجه هذه الساعات إلى الإنتاج والإبداع والابتكار وليس إلى اختلاق المـشاكل ووضـع العقبات وإشعال نيران الصراع الوظيفي، والتي تلتهم فكر وجهد ووقت العاملين في المشروع ... ومن ثم فقد آن الأوان لكل متخذ قرارٍ اكتساب عادة حسن اسـتغلال الوقت، ليس فقط من أجل تحقيق ذاته ولكن أيضاً من خلال الإعـلاء بقيمـة هـذه الذات، وذلك للطبيعة الارتقائية لإدارة الوقت، بل إن إدارة الوقت توجه الإهتمام إلى كل ما هو إيجابي، وليس فقط إلى ما هو سلبي، أي إلى معالجة أوجه القصور وإلى بحث مشاكل العمل الحقيقية، ومن ثم فإن إكساب عادة إدارة الوقت تتطلب معالجـة مجالات تسربات وضياع وفقد الوقت.. وهي غالباً ما تكون نتيجـة قيـام بعـض المديرين بسلوكياتٍ وأعمالٍ تلتهم وقتهم مثل: الاتصالات الهاتفية غير المهمـة، أو الدخول في مناقشات جدلية عقيمة.. كما يضيع الوقت في قيامهم بأنفـسهم بإكمـال أعمال الغير، أو بأعمال كان يمكن لمرؤوسيهم القيام بها. ومن هنا تحتاج العمليـة إلى دراسةٍ لكافة الأعمال التي يقوم بها المدير، وتحديد ما يتعين عليه القيام به، وما يجب أن يقوم بتفويضه إلى الغير، وما هو ضروري التخلص منـه بإسـناده إلـى آخرين حتى يمكن اكتساب عادة إدارة الوقت بفاعلية وإيجابية.

وتخضع عملية إكساب عادة الوقت إلى سلسلة متعاقبـة المراحـل ومتتابعـة الخطوات، تبدأ بتحليل السلوك القائم الحالي، وتحديد مجالات ضياع الوقت، وحذف السلوكيات والتصرفات السلبية، وتدريب العاملين على السلوك الجديد بعد اختصار الزمن حيث تمثل عملية إدارة الوقت في المشروعات عملية حسن اسـتثمار لكافـة العوامل والعناصر المتاحة من أجل زيادة الإنتاجية، والقضاء على الفاقد والمهـدر وغير المستغل من وقت وإمكانيات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مزيدٍ من

الفاعلية، ومزيدٍ من الإيجابية، ومزيدٍ من الإنتاجية، ومزيدٍ من الجهد المنظم المحفز على الكفاءة والتحسين والتطوير والتميز والإبداع".

٣-٢-١٨ توفير وقت جلب المعلومات:

يمكن للتكنولوجيا أن تقلل من الوقت المهدر في العمليات الكتابية اليدوية وذلك بتسريع الأنشطة كنشاط اصطياد المعلومات من مصادر التوريد وذلك بالمدخل المباشر إلى قواعد بيانات الموردين الخارجيين والسجلات الداخلية عن أداء الموردين إذ أنها تمنحك المعلومة بتفاصيلها في التو واللحظة مما يدخر كثيراً من الوقت ...... وتستقى هذه المعلومات من ثلاثة مصادر هي:

١ - قواعد البيانات:

والبيانات في حد ذاتها لا تعني شيئاً، كما أنها تتسم بالكثرة من حيث العدد والسعة، أما القاعدة فتعني تنظيم الشيء على أسس، وهذه هي مهمة قاعدة البيانات: تنظيم البيانات ثم تحليلها إذ أن التحليل يؤدي إلى الإستفادة من هذه البيانات بأن يحولها إلى معلوماتٍ ذات معنى يمكن الإعتماد عليها في العمل اليومي أو اتخاذ قراراتٍ إدارية، وهذه المعلومات مرتبطة بأجهزة الكمبيوتر الموجودة بالشركة وفروعها، ولا يمكن الدخول إليها إلا عن طريق كلمة سرية (Password)، وتتاح هذه المعلومات لجميع العاملين أحياناً وتحجب عن بعضهم أحياناً بحسب أهميتها وسريتها ... إن هذا الأسلوب يقلص من وقت جلب المعلومة.

٢ - المعلومات الأولية:

وهي المعلومات التي تؤخذ مشافهةً في أغلب الأحيان حيث أنها ليست متوفرةً لعموم الناس كتصريحٍ يدلى به أحد المسؤولين أو إجابةٍ على مسألةٍ علميةٍ أو دينية، وهذا النوع من المعلومات يستغرق كلفةً عاليةً ووقتاً طويلاً.

٣- المعلومات الثانوية:

وهي الأقل كلفة، ويمكن العثور عليها بسهولة، ويمكن الاستفادة منها إلا أنه لا يستند إليها أو يوثق بها تمام الثقة كما هو الحال في المعلومات التي تؤخذ عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

٣-٢-١٩ تحسين الوقت المنتج:

الإدارة هي العامل الحاسم في التنمية والإنتاج، ولا تستقيم الإدارة دون استخدامها للوقت بكفاءة، واستخدام الوقت بكفاءةٍ يعني إنجاز الأنشطة الهامة في وقتها المحدد أو في وقت أقل.

وإذا كان القيام بالأعمال في وقتٍ ما أمراً هاماً فإن الأهم هو النتائج.

إن استخدام الوقت بكفاءةٍ يقلل الوقت الضائع لدى المديرين والعاملين على حدٍ سواء، ويزيد العوائد ويعظم الإنتاج. إن تحسين الوقت المنتج يقتضي أن نتعرف على أسباب ضياع الأوقات إذ أن ضياع الوقت يزيد التكلفة، وإذا زادت التكلفة كان ذلك على حساب الإنتاجية ومن ثم على حساب الربحية في النهاية، والعبء الأكبر في تقليل الأوقات الضائعة يقع على المديرين فهم المتحكمون في وقت العاملين.

إن مجموع مضيعات الوقت للإدارة = مضيعات الوقت للمدير × مضيعات الوقت للمرؤوسين.

وكمثال: إذا كان الوقت الضائع هو ٣ ساعات يومياً وأن عدد العاملين هو ٣٠٠ عامل فإن عدد الساعات الضائعة يومياً للإدارة = ٣ للمدير × ٣ لكل عامل × عدد العاملين = ٢٧٠٠ يومياً

ولو افترضنا أن متوسط أجر الساعة هو ٣ جنيهات، وأن أيام العمل السنوية ٢٥٠ يومياً (بعد استبعاد أيام الجمع والأعياد) فإننا سنجد أن ما يضيع سنوياً يقارب المليوني جنيهاً في هذه الإدارة وحدها.

<u>المبادئ الأساسية لفكرة تحسين الوقت المنتج</u>: (البرادعي :٢٠٠٤ : ص٦٢-٦٨)

١. الاعتراف بوجود مشكلةٍ ما، وتحديدها، والتعرف على حجمها، وصياغتها صياغة علمية.

٢. أن يبدأ المدير بعد ذلك بمعالجة سلبياته ومواجهة نفسه بأوجــه القــصور ابتداءً وأن يكون لديه رغبة جامحة في إيجاد الحلول واستقبال الأفكار، واكتساب مهاراتٍ لإدارة وقته بفاعلية.

٣. أهمية معرفة المفاهيم والاتجاهات لإدارة وقت المدير إذ ليس الهدف هــو توفير الوقت لكل مهمةٍ تتم، بل المقصود هو استخدام الوقت المناسب لكل مهمة حسب أهميتها النسبية، ولا يتأتى ذلك إلا بإدراك الأهــداف، **فالأهــداف** هــي المطلوب النهائي، أما **النشاط** فهو الأفعال التي نقوم بها في المدى القصير لأجل تحقيق الأهداف بمعنى أن استخدام الأهداف بفاعليةٍ تعني أداء المهام التي تحقق أهدافنا، ويجب أن يعي المدير ما يجب عمله وكيف يتم عمله والوقت المناســب لإنجاز هذا العمل، وكذلك الوعي التام بالفرق بين ما هو نشاطٌ عاجلٌ وما هــو نشاطٌ هام إذ أن النشاط الهام هو ما يكون على المدى الطويــل، أمـــا النــشاط العاجل فهو ما يجب أخذ قرار عاجل بشأنه، مع ملاحظة أن القرارات يجب أن لا تتم على عجل دون توفر معلوماتٍ كافية ولكن في المقابل يجــب ألا تتــأخر أكثر من اللازم.

<u>تحسين الوقت المنتج عن طريق تحسين وقت الموارد الداخلة</u>: (باختصار: آر بيل : ١٩٩٩: ص٢١٠-٢٣٨)

يعتبر الوقت مقياساً عالمياً فريداً بحيث أنه حاضرٌ في حياتنا الشخصية وفــي مقدرات المؤسسات على حدٍ سواء، ونتيجةً لذلك فإن للوقت تــأثير عميــق علــى إنتاجيتنا، وهو المقياس الذي نستخدمه لقياس مدى ما تساهم به الجهود التي نبــذلها في إضافة قيمةٍ إلى الناتج الذي نحققه، ويمكن تطبيق قيمــة الوقــت كمــدخل لأي

مشروع عمل، فقيمة الوقت بالنسبة للمرافق والمعدات – على سبيل المثال – هي الإيجار، وقيمة الوقت بالنسبة لفاتورة الكهرباء تقاس بالكيلو وات/ ساعة.

أولاً: عامل الإنتاجية:

▪ إن **قياسات الإنتاجية** تشتمل دائماً تقريباً على قياس للوقت وغالباً ما يعبر عنها بنسبة أو معدل الإنتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

▪ **معايير الإنتاجية**: كما أنه لا توجد طريقة للقول أن معيار وقتٍ معينٍ يعتبر جيداً دون مقارنته مع معيارٍ سابق أو معيارٍ معتمد من شركة أخرى، فإن من المستحيل أيضاً الحكم على القيمة الممثلة بنسبة معينة من الإنتاجية دون مقارنتها مع نسبة أخرى.

▪ **الأخطار الكامنة في مقارنة الإنتاجية**: باستخدام المقارنات ما بين نسب الإنتاجية لنشاطٍ أو عمليةٍ معينة، فإن من السهل نسبياً – ومن المفيد – تقرير ما إذا كان هناك تحسن، فالمقارنات لا تكون صحيحة – بالطبع – إلا إذا كانت وحدات المخرجات والمدخلات للنسب التي تجرى عليها المقارنة متشابهة.

▪ **معدلات ارتفاع وهبوط الإنتاج**: على مر الوقت فإن إنتاجية عمليةٍ ما يمكن أن تتعرض لأحد لأمور الثلاثة التالية:

أ) إذا بقيت قيمة المخرجات من عمليةٍ ما ثابتة ولكن تكاليف المدخلات هبطت، فإن الإنتاجية سترتفع.

ب) إذا بقيت قيمة المخرجات من عمليةٍ ما ثابتة ولكن تكاليف المدخلات ارتفعت، فإن الإنتاجية ستنخفض.

ج) إذا انخفضت قيمة المخرجات لعمليةٍ ما وبقيت تكاليف المدخلات ثابتة، فإن الإنتاجية ستنخفض.

▪ **طول فترة القياس:** في حين أن بعض الشركات توفر لمديرها نسباً يومية، فثمة سببٍ للاعتقاد بأن التقلبات اليومية ستكون مضللة. إن من الأفضل عـــادةً إصـــدار الأحكام بناءً على فتراتٍ زمنيةٍ أطول (شهر على أقل تقدير).

▪ **أهداف لتحسين الإنتاجية:** إن القيد الحقيقي الوحيد على تطبيق الإنتاجيـــة هـــو ضرورة الحصول على مقاييس يمكن الاعتماد عليها للمدخلات والمخرجات. العامل الآخر الذي تجب مراقبته هو التأثير الذي قد تفرضه التغيرات في متطلبات النوعية على الإنتاجية، فإذا ما ارتفعت متطلبات الجودة فإن الإنتاج قد يهبط وفقاً لـــذلك، أو إذا جرى التساهل في مواصفات الإنتاج فقد تزيد المخرجات وحدها بـــسبب هـــذا التغيير دون تحسن حقيقي في الإنتاجية.

▪ **التناسق في تحديد فترة الوقت:** أخيراً يجب إعطاء مسألة تحديد مواصفات الفترة الزمنية التي تجرى بموجبها مقاييس الإنتاجية انتباهاً خاصاً.

ثانياً: تحسين استخدام المستخدمين للوقت.

في وقت مبكر من هذا القرن، حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية/ المهارة كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية. ويكمن خلف هذا الهدف عدد من الحـــالات الطبيعية التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما، مثل :

- حركات الجسم، واليد، والذراع المستخدمة.
- الطرق المستخدمة و/أو التي ينصح بها.
- الترتيب المادي لمحطة العمل.
- المظاهر العملية المتعلقة ببيئة مركز العمل.
- الأدوات والمعدات المتوفرة.
- أنظمة الدعم التنظيمية.

ونتيجة لتنامي إدراك هذه العوامل فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب لتوفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجالٍ واسع من الطاقة الإنسانية ومدخلات المهارات، ومن أهم أساليب التحسين هذه ما يلي: تحسن الطرق، وفورات الحركة، تبسيط العمل، المكننة والأتممة، تحليل الأنظمة.

ثالثاً: تحسين استخدام وقت المرافق والمعدات:

في أغلب الأحيان يمكن تحسين المخرجات عن طريق زيادة معدل تشغيل المرافق والمعدات، وبالتالي الحصول على استغلال أكبر للوقت، حين تبلغ المعدات والأجهزة معدل طاقتها القصوى، ويمكن خفض المدخلات أيضاً بتحسين معدل استخدام المرافق.

وهناك عدد من التقنيات متوفرة لخدمة هذه الأهداف (تقارير مراقبة الميزانية، لوحة استغلال المعدات، مراجعة تحسين القدرة، الصيانة الوقائية، الصيانة الدائمة، أعمال الصيانة الأخرى الموفرة للوقت، توفيرات الوقت في إدارة سير العملية، توفيرات الوقت في إدارة المساحة).

رابعاً: تحسين استخدام وقت الطاقة والمنافع العامة:

نادراً ما تتجاوز التكلفة الإجمالية للطاقة، والمنافع العامة، والخدمات المساعدة، العشرة بالمائة من تكاليف السلع والخدمات التي تنتجها شركة ما. ومع ذلك فإن هذه التكاليف غالباً ما تزيد عن مقدار الربح أو الهامش الذي تحققه الشركة من التشغيل، فالعديد من المستخدمين يعتبرون هذه المصادر من المسلمات، فهم يعتبرون الطاقة الكهربائية، والبخار، والماء، والهواء المضغوط، والصرف الصحي والمجاري، وأنظمة الاتصالات، وما شابه ذلك وكأنها "مجانية". ولاشك أن هذه المصادر ليست مجانية؛ لأنها تمثل مصاريف تشغيل ثابتة أو متغيرة. وحين تكون هذه التكاليف ثابتة – أي حين تدفع مقابل فترة من الوقت بصرف النظر عن مدى استخدامها – يكون عامل الوقت الذي يمكن السيطرة عليه محدوداً. إلا أنه حين تكون هذه التكاليف

متغيرة، فإن ثمة عنصراً كبيراً من الوقت يمكن السيطرة عليه (عداد الطاقة، تقارير الطاقة، التوفيرات في الوقت المتعلق باستخدام المنافع العامة، الـــدعم مـــن خـــلال الاتصال بالمستخدمين).

خامساً: تحسين استخدام وقت المواد واللوازم:

تكلفة المواد المشتراة من أجل التصنيع تتراوح بين ١٠-٧٠ بالمائة من التكلفة النهائية للمنتج النهائي. ويختلف هذا الرقم حسب الصناعة، والمنتج المراد تـــصنيعه، وحجم عملية التصنيع المنجزة، والرقم المتوسط هو ٢٠%، وينظر إليها بهذه الطريقة مقابل كل دولار من السلع التامة الصنع التي تنتجها شركة ما، فإنها قد تشتري مـــا قيمته ٢٠ سنتاً من المواد الخام، والقطع، والمكونات الأخرى، والقطع شبه المجمعة. وربما سادت أرقام مشابهة في صناعة الإنشاءات. فالمواد المشتراة التي تدخل فـــي المنتج عادةً تعتبر من المواد الخام، أما تلك التي تستهلك خلال العملية فتعتبر لوازم تشغيل، أو لوازم فقط. أما العملية الجارية في معظم المؤســـسات الخدميـــة، وفـــي المؤسسات العامة أيضاً، فلا تستخدم سوى قدرٍ قليلٍ من المواد الخام ولكن قد تستهلك كميات كبيرة من اللوازم. وفي تجارتي الجملة والتجزئة فإن السلع التي تحمل وتباع توصف على أنها بضائع، لذلك تشكل البضائع معظم المواد المتعامل بها فـــي هـــذه التجارة، بيد أن كميات كبيرة من اللوازم يمكن أن تشترى أيضاً على شـــكل رزم أو عبوات.

في كافة الصناعات، تعتبر عملية المحافظة علـــى المـــواد واللـــوازم نـــشاطاً ضرورياً يمكن أن يتخذ أياً من الاتجاهات العامة التالية:

١- الحفاظ على المواد واللوازم والبضائع وحمايتها (المخزون) والتي تكون تحـــت مراقبة وإشراف أقسام التشغيل.

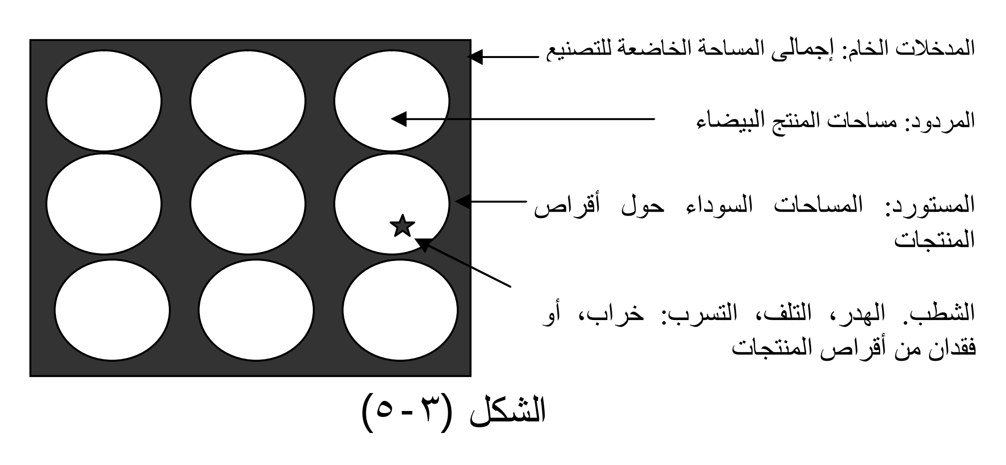
٢- القيام بضبط الموجودات، وغالباً ما يتم بواسطة موظفي الدائرة.

٣- مراقبة المشتريات، والذي يقوم به موظفو الدائرة أيضاً.

إن طرق الحفاظ على المواد واسعة جداً. فيما يلي تلك التي تفيد في قياس الإنتاجية بشكل خاص، أو التي لها علاقة واضحة بالوقت.

٤- الحفاظ على اللوازم والمواد الجاري تصنيعها (تقرير استخدام المواد اليومي، قياسات المردود، تقرير التالف، تقرير التسرب)

٥- ضوابط وقت تخزين البضائع (تقصير مدة الاحتفاظ بالبضائع مخزنة، تقليص مدة طلب المواد، خفض مستويات مخزون الأمان، الأخذ في الاعتبار كمية الطلب الاقتصادية، طبق مفهوم في الوقت المحدد، زد من معدل حركة البضائع المخزنة).



الشكل (٣-٥)

علاقات المردود في استخدام المواد

وعندما نتحدث عن تحسين الوقت المنتج فإننا يجب أن ننظر إلى نقطة هامة هي الأخلاق، إذ أنه مهما أخذنا بالمعايير الفنية والإرشادات والآليات التنفيذية من أجل تحسين وقت المنتج فإن أخلاقيات العمل لابد أن تكون حاضرة كضرورةٍ إداريةٍ تضمن سير العملية الإنتاجية بأفضل ما يمكن. كما أن توفير الوقت واستثماره يعتبر في حد ذاته **خلقاً** يجب أن يبث وينشر بين العاملين، وأن يأخذ حقه من الترسيخ في الذهن الجمعي للعاملين والإدارة إذ أن أخلاقيات العمل هي أخلاق متبادلة بين الطرفين من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبين العاملين والمنظمة ككيان يجب الإبقاء عليه والارتقاء به.

٣-٢-٢٠ الوظائف الإدارية :

وخلاصةً لما تقدم فإننا نقول أن **الوظائف الإدارية** لو أدت عملها على نحو صحيح فإن الوقت المنتج سوف يتحسن تلقائيا..... هذه الوظائف هي:

١ - **التخطيط** (حنفي: ٢٠٠٦ : ص١٦٤- ١٦٥):

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والذي يعني الإختيار من بين عدة بدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات والأقسام التي تنتمي إليها.

ويشتمل التخطيط أيضاً على اختيار وتحديد أهداف المنظمة والوحدات التي تتكون منها وبرامج العمل وتحديد وسائل تحقيقها وبذلك نجد أن التخطيط يزودنا بالمدخل المنطقي للتنبؤ بهذه الأهداف.

ويرى (Bitty E. Geatz) أن التخطيط يرتكز في المقام الأول على (الاختيار والانتقاء) أي الاختيار من بين الوسائل والإجراءات البديلة لتحقيق الهدف وانتقاء أفضلها أي أفضل هذه الوسائل فاعلية مع إمكانية تطبيقها في ظل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الخطة، فعندما نتوصل إلى الإجراء المناسب يبدو بالتالي أهمية اتخاذ القرار، ومن هذا يتضح أن التخطيط يعتمد على وجود بدائل، فالمنظمات التي قد يبدو فيها قلة البدائل المتاحة فإنها عندما تواجه بالقيود القانونية على العمل الإداري، فإن الأمر يتطلب ضرورة أخذ هذه القيود في الحسبان.

فالتخطيط يعنى الإعداد المسبق لما يجب عمله، وأسلوبه، وتوقيته، والمسؤول عن التنفيذ، وبذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعةٍ لم تؤخذ في الحسبان.

نظراً للصعوبة التي ينطوي عليها التنبؤ المستقبلي والتحكم في كل المتغيرات إلا أن التخطيط يساعد في عدم ترك الأحداث للصدفة، فهو يمثل الجانب الفكري

للعملية الإدارية، والمحدد الواضح لإجراءات العمل وجوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضع البحث.

لا يقتصر التخطيط على المنظمات الصناعية فقط، وإنما يشمل كل المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، السياسية، وأصبح كغيره من الوظائف الإدارية من متطلبات بقاء واستمرار المنظمة. فالتغير والنمو الاقتصادي يوفر فرصاً للعمل والاستثمار، وفي نفس الوقت ينطوي هذا التغيرعلى مخاطر، وتزداد هذه المخاطر في ظل المنافسة، وندرة الموارد، لذلك فإن وظيفة التخطيط هي تدنية المخاطر عند الاستفادة من هذه الفرص الاستثمارية.

٢ - التنظيم:

"يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحداتٍ إداريةٍ يرأس كل وحدةٍ إداريٌ مسؤولٌ عما يؤدى بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي.

وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط" (حنفي :٢٠٠٦ : ص٢٢٣).

٣ - التنسيق:

ويعتبر التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية والذي يعني توحيد الجهود الإدارية والتحقق من أن العملية التنظيمية تساهم في إنجاز الأهداف، أي أن التنسيق عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد والوحدات في شكلٍ منظمٍ بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك (حنفي : ٢٠٠٦ : ص٢٢٣).

ويعرف "موني" (James D. Moony) التنسيق بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك، فالفرد في التنظيم لا يمارس إلا جزءً صغيراً فقط من العمل الكلي، فلو فرض وجود ٤٥ فرداً يعملون في شركة ما فكل من هؤلاء الأفراد يمارس دوراً مختلفاً عن غيره، فلكي تنجح الشركة لابد من التنسيق بين الأنشطة المتنوعة التي يمارسها الأفراد، أي أنه بدون التنسيق فإن الجهود المختلفة للأفراد أو الأقسام داخل الشركة تصبح عديمة الجدوى وغير فعالة وغير متكاملة.

يعني مما سبق أن التنسيق الفعال يتوقف على توافر ثلاثة عناصر:

أ- وجود جهد جماعي (Group Effort)

ب- وحدة التصرف (Unity of Action)

ت- وجود هدف مشترك (Common Purpose)

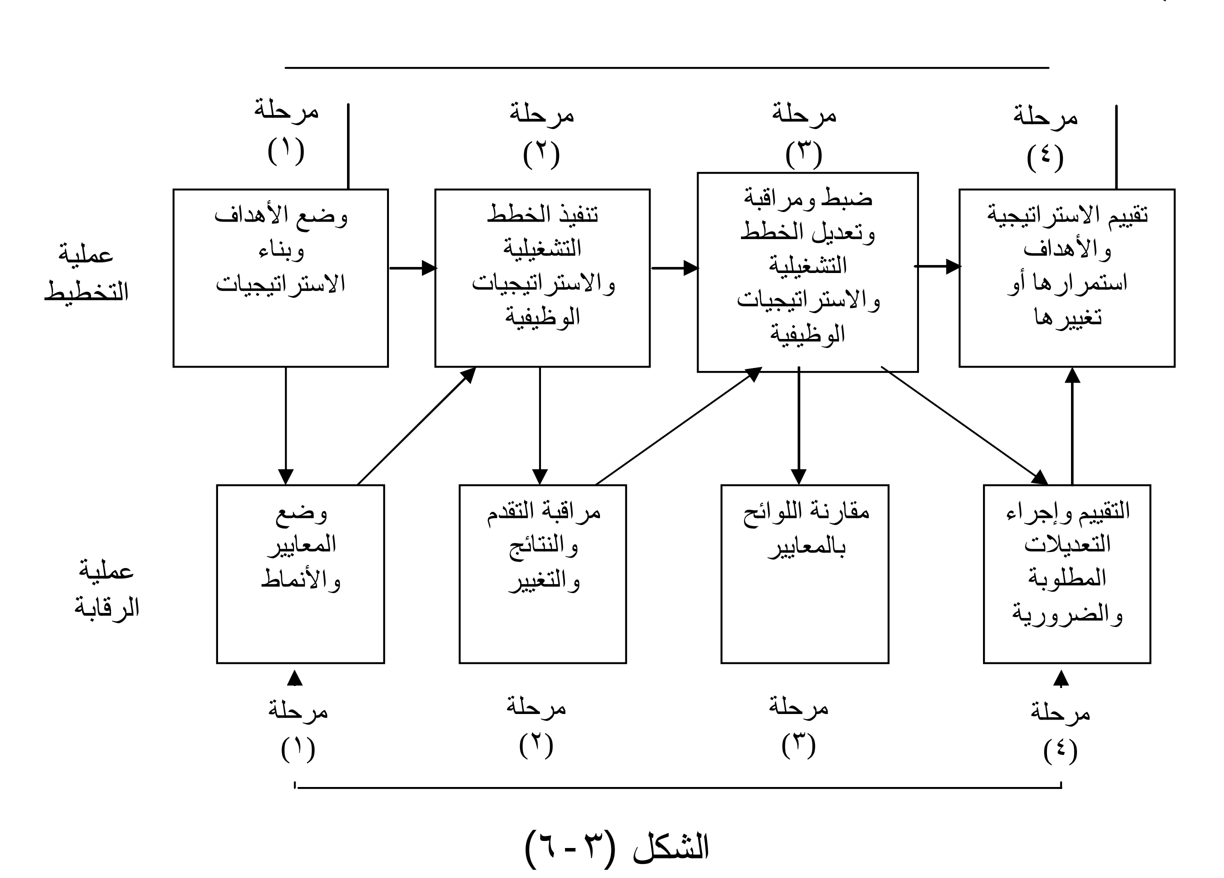
هذا يعني أن التنسيق يؤدي إلى تكامل جهود الأفراد ويؤدي بالتالي إلى تحرك أو جهد جماعي، كما وأن التنسيق الإداري يسعى إلى ضمان فعالية الجهد الجماعي من خلال وحدة التصرف لمختلف الجماعات والإدارات داخل التنظيم، ويحقق التنسيق فعالية الجهد الجماعي عن طريق الحفاظ على الرابطة أو العلاقة بين الهدف المشترك للمنظمة وأنشطة الأفراد وجماعات للعمل.

٤ - الاتصال:

ويلعب الاتصال الجيد دوره في رفع الحالة المعنوية للأفراد مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج، فكفاءة العناصر البشرية – كأفراد - لا تكفي وحدها، بل لابد من تحقق صورة العمل الجماعي. إن الاتصال الجيد بين الإدارة وموظفيها في جميع المستويات الوظيفية هو الذي ينقل الأفكار والمشاعر والانطباعات والتوجهات الخاصة بالأفراد، كما يوضح نشاط المؤسسة وسياستها وأهدافها وغاياتها ومقاصدها.

٥ - الرقابة:

وهي تسيير العمل وضبطه وتصحيحه بما يتفق والأهداف الموضوعة، وهي ترتبط ارتباطاً متلازماً بالتخطيط، إذ أنها تضع التصور لمراقبة التصرفات والإجراءات اللازمة لأجل تنفيذ الخطة، وهي إجراء غير مرغوب فيه لدى الموظفين، ومن هنا فيتوقع دائماً أن نجد لوناً من المقاومة. كما أن الرقابة لا تقف عند حد الرقابة على الإنتاج وإنما يجب أن تراقب بعض جوانب السلوك التنظيمي أيضاً.



الشكل (٣-٦)

العلاقة بين التخطيط والرقابة

المصدر: (حنفي:٢٠٠٦: ص٢٢٤).

وبحسب عبد الكريم فإنه من أجل تحقيق إنتاجية عالية للموظف فإنه لابد من تـــوفر عناصـــر عدة أهمهـــا: (-www.ao-academy.org/.../library-20090529 2050.html)

١- وضوح أهداف القسم الذي يعمل به فضلاً عن أهداف المنشأة التي يعمل بها.

٢- وضوح المهام وتفصيلها بدقةٍ في الوصف الوظيفي لكي ينجز بالفعل ما يحقــق هدف المنشأة والقسم والوظيفة ولكي تكون الإنتاجية في الاتجاه الصحيح.

٣- وجود سياسات وإجراءات واضحة تحقق قيام الموظف بـــأداء عملـــه بالـــشكل الصحيح المتقن ومن أول مرةٍ بما يساعد في الاستفادة المثلى من الوقـــت وتقلـــيص الاجتهادات الشخصية والأخطاء، وبالتالي رفع كمية ونوعية العمل المنتج.

٤- وجود نظام تقييمٍ موضوعيٍ ومستمر للموظف.

٥- وجود نظام حوافز ومكافآت واضحٍ ومعلن يسير جنباً إلى جنـــب مـــع نظـــام محاسبة وجزاءاتٍ عادلٍ وموضوعي.

٣-٣ كيفية إدارة الوقت

لقد طرح **ليستر آربيــل** في كتابه إدارة الوقت الكثير من الموضوعات الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الوقت وكيفية تجنب ضياعه وتبديده ، وطرائق تحسينه لتحقيق الاستفادة القصوى منه.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم الموضوعات التي تناولها في هذا المجال وهي:

١- تحسين وقت جدول العمل.

٢- توفير الوقت في الوظائف الرئيسية.

٣- تحقيق السيطرة على الوقت.

٤- إدارة وقت معالجة المعلومات.

٥- إدارة وقت حل المشاكل.

٣-٣-١ تحسين وقت جدول العمل:

تشكل جداول العمل نقطة مفصلية في مسألة التخطيط، وتعتمد مدى جودتهــا على توقعات سليمة، واستيعاب جيد للعوامل المؤثرة في تقدير الوقت.

وتبنى **التوقعات السليمة** على توقعاتٍ مستندةٍ إلى بياناتٍ تاريخيةٍ، وتوقعــاتٍ قائمةٍ على البيانات الإحصائية.

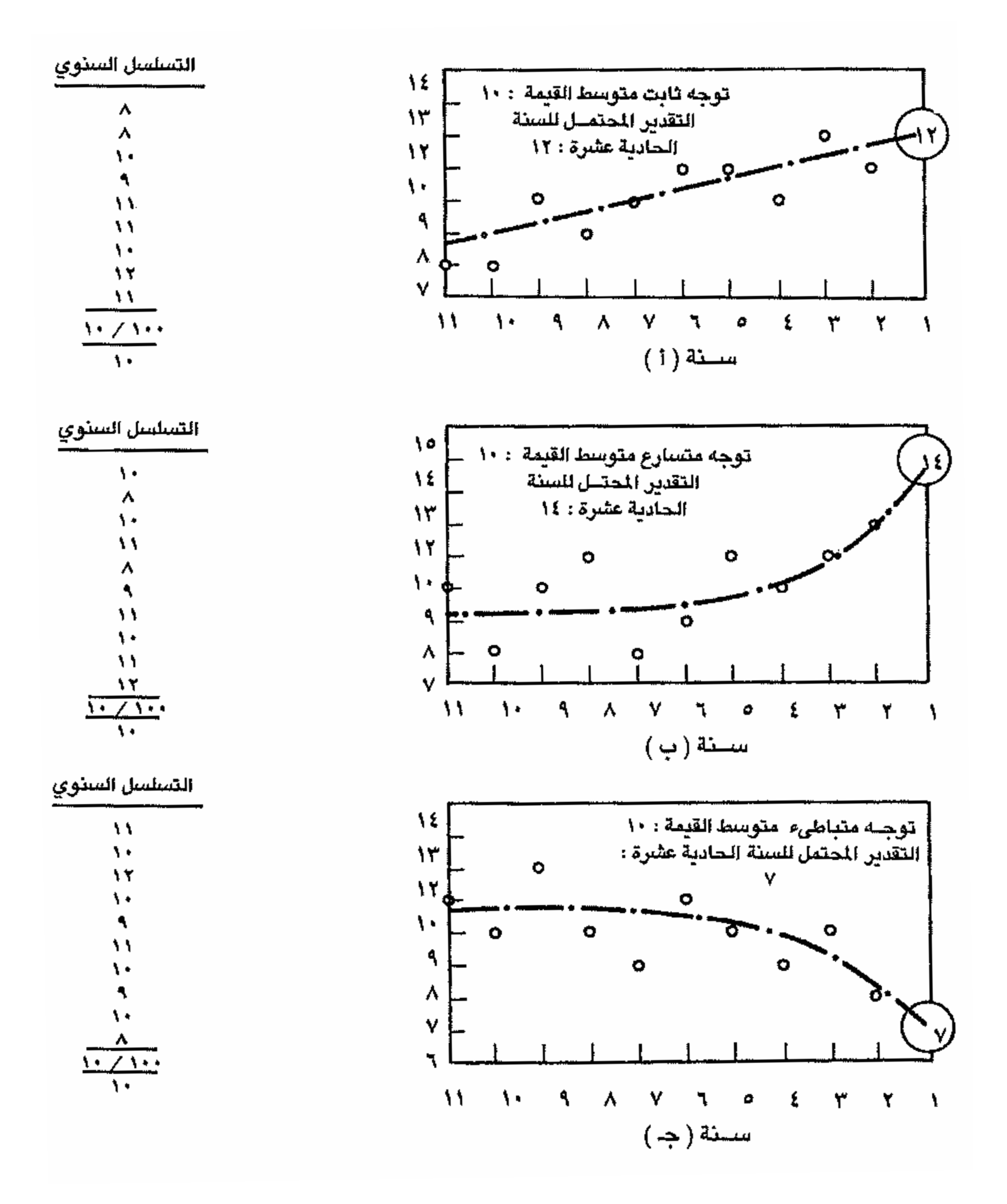
أ- التوقعات المستندة إلى بيانات تاريخية:

ورغم بساطتها وسهولتها المنهجية إلا أنه يجب توخي الحــذر مــن بعــض **العوامل** التي قد تعطي نتائج مضللة وهي:

§ تأثير تسلسل الوقت، وهو عبارة عن اعتماد المتوسط الحسابي للسنوات الماضية والأخذ به في الرؤية المستقبلية.

فلو افترضنا أن تسلسل طلبيات المبيعات بالألوف على مدار العشر سنوات الفائتة كان كالتالي: ٨، ٨، ١٠، ٩، ١٠، ١١، ١١، ١٠، ١٢، ١١ فإن المتوسط الحسابي هو ناتج مجموعها (١٠٠) مقسوماً على عدد السنوات (١٠) فيكون الناتج ١٠، وهو التقدير المتوقع للسنة الحادية عشرة. ويستخدم البعض منهجية أكثر دقة، وهي أسلوب الرسم البياني لتحديد الرؤية المستقبلية بناءً على توجهات ثلاثة تبنى على الإختلاف في أنماط التسلسل وهي توجه ثابت متوسط القيمة، والثاني توجه متسارع متوسط القيمة، والثالث توجه متباطئ متوسط القيمة.

والأشكال التالية توضح إلى أي مدى تتباين هذه المجموعة من الأرقام إذا ما سجلت بتسلسل مختلف. ففي الشكل (أ) الخط المستقيم يعطي تقديراً للاحتمالات المستقبلية قدره (١٢)، أما الخط المنحنى في الشكل (ب) فيعطى تقديراً للاحتمالات المستقبلية قدره (١٤) إذا كان تسلسل الأعداد في ارتفاع، أما إذا كان التسلسل في انخفاض كما في الشكل (جـ) فإن تقدير الإحتمالات المستقبلية يكون (٧).



الشكل (٣-٧)

التوقعات المستندة إلى بيانات تاريخية

§ تعديل تسلسلات الوقت: وهي التعديلات التي لابد من أخذها في الاعتبار إذ أن التغييرات الموسمية يجب أن تستثنى من البيانات، كما أن بعض البيانات الشاذة التي نجمت عن أسباب آنية لابد أن تحذف من الاعتبار، ومن هنا يدرس ما يسمى معيار الانحراف.

ب- توقعات العلاقات الإحصائية:

إن إهمال هذه العلاقات يقودنا إلى نتائج مضللة، في حال المبيعات مثلاً يجب البحث عن الارتباطات بين توجهات المبيعات وتسلسلات الوقت الأخـرى كعلاقـة الارتباط بين زيادة معدل البيع في الأثاث المنزلي وحركة البناء، ومن هنا يجب أخذ التحليلات الإحصائية في الاعتبار.

أما **العوامل المؤثرة في تقديرات الوقت،** والتي تلعب دورها في تحسين جداول العمل فهي كالتالي:

(أ) الوقت الملازم للعمل: ولو أخذنا التصنيع كمثالٍ فإن الوقت المسمى بدورة التصنيع هو الوقت منذ استلام الطلبية وحتى التسليم، وهذا الوقت يجب أخذه في الاعتبار لعمل تقديرات يوثق بها إذ أن وقت العملية الفعلي أكبر بكثير من وقت العمليات الفردية.

(ب) وقت التحضير: وهو وقت الاستعداد لإدارة العمل إذ يشكل وقتاً ملازماً للعمل فلا يمكن بدء عمل دون الاستعداد والتجهيز له.

(ج) تقصير وقت التحضير: وهذه إحدى ميزات جودة الجدول الزمني إذ أنه يساعد على تقليص عدد مرات إصدار الأوامر.

(د) وقت التعلم: وهو يعتبر جزءً من وقت التحضير إذ أن التعريف بطريقة جديدة لتنفيذ مهمةٍ ما يستغرق جزءً من الوقت، ومن الملاحظ أن الإنتاجية تبدأ منخفضةً ثم ما تلبث أن تعتدل بعد التعود على هذه الطريقة.

(ه) الوقت الضائع: وهو الوقت الشخصي المخصص للراحة والغذاء والإجازات، والوقت الفني الذي يضيع بسبب تعطل الآلات أو انقطاع الكهرباء على سبيل المثال.

(و) الوقت المكلف: وهو ينقسم إلى وقت الإقحام ووقت الاستعمال، والوقت الإضافي، فوقت الإقحام هو ما يحدث حين يقحم طلب أثناء سير العمليات المعتادة،

ووقت الاستعمال وهو الذي يفرض فيه على المراقب تتبع الطلبيات المفقودة، والوقت الإضافي وهو الذي تنفذ فيه أعمال إضافية خارج وقت الدوام الرسمي.

وقد ظهرت جداول خططية ثبتت مختلف عناصر وقت الخطة سميت **برامج توفير الوقت** أشهرها:

١- الجدولة الخطية، وهي تعني أن المهام والأنشطة مرتبة بشكلٍ تسلسلي وأن لكل مهمة وقتها الزمني، وأن مجموع هذه الأوقات هو إجمالي الوقت اللازم للعملية، إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا تسمح بتنفيذ مهمتين في نفس الوقت، وهو أمر مهم في توفير الوقت.

٢- الجدولة المتوازية: ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن عمل مهمتين في فترةٍ زمنيةٍ واحدة، وتتداخل العمليتان بعض الشيء فيتم توفير جزء من الوقت، كما يمكن قيام عاملين بالعمل في منتجٍ واحدٍ في وقتٍ واحد، دون أن ينتظر أحدهما لحين انتهاء الآخر من عمله، هذا وقد أجريت تحسينات على الجدولة المتوازية لعل أشهرها رسم جانت البياني لضبط الإنتاج.

وقد كان للجدولة المتوازية الفضل في اتباع تخطيط لشبكة العمل التي أفرزت رسماً بيانياً خاصاً بتقنية تقييم ومراجعة البرنامج موظفةً في ذلك **أسلوب المسار الحرج**، وهو الأسلوب الذي ساعد على التعرف على ١٠-٢٠ بالمائة الحرجة في المهام المعقدة للمشروع مما يمكن من تعديل خطة العمل أو بذل جهود أو إضافة موارد لتقصير المدة اللازمة لإنجازها.

إن المسار الحرج عبارة عن وضع قائمة متسلسلة بالمهام الضرورية لإنجاز مهمةٍ ما، وتقدير الوقت اللازم لإنجاز كل منها، ثم تبيان اعتماد المهام على بعضها البعض. في نهاية المطاف ستظهر في **مساراتٍ** للبدء من النقطة الأولى والوصول إلى النقطة النهائية ويكون أطولها ما يسمى المسار الحرج.

وقد ظهر أسلوب أسهل سمي **الرسم البياني بالمعالم** وهو الذي يعتمد على مؤشر مرئي للمواعيد النهائية بدلاً من أوقات البدء.

وإذا كنا قد تحدثنا عن الجداول الزمنية التي يمكن استخدامها في توفير الوقت فإن **الرقابة التنفيذية** عليها هي التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها، وتقتضي هذه الرقابة عملاً إشرافياً قوياً ومتواصلاً من اليوم الأول يقوم على رقابةٍ يوميةٍ للمعدات والمواد والمخزون، وتنظيم المهام ومواعيد العمل.

كما يتطلب الأمر توضيح الأهداف وشرحها للعاملين، والعمل على توزيع المهام أو إعادة توزيعها عند اللزوم، والتأكد من أن العاملين لا يضيعون الوقت ويلتزمون بالبرنامج الزمني.

٣-٣-٢ توفير الوقت في الوظائف الرئيسية.

باعتبار أن الوقت هو أهم موارد المنظمة - وإن كان مورداً غير مرئي- فإنه لابد من الحفاظ عليه من التبديد والضياع إذ أن تبديده تبديد للمال سواء في المؤسسات الربحية أو غير الربحية.

وتنقسم أوقات الوظائف الرئيسية إلى وقت الإنتاج أو العمليات، ووقت ضمان الجودة، ووقت التسويق والمبيعات، والوقت المالي.

(أ) وقت الإنتاج أو العمليات ويمكن فيه ضغط الوقت عن طريق تقليص الطاقة الزائدة التي تظهر في صورة مرافق غير مستغلةٍ بالكامل، ومعدات متعطلة عن العمل.

والعكس بالعكس، فقد تكون هناك طاقة ناقصة حيث تعمل المعدات بأكثر من طاقتها، وهنا يلزم العمل على إضافة معدات أخرى أو البحث عن حلول فاعلة لإنتاج المزيد في وقتٍ أقصر. كما يجب مراعاة طول أوقات التحول والبدء ومحاولة اختصارها قدر المستطاع، كما يجب تحديد أولويات ورشة العمل.

الأمر الآخر هو ضرورة توفير الوقت في العمليات الكتابية.

(ب) وقت ضمان الجودة: ويلزم ذلك اتخاذ إجراءات مترابطة، هي:

- الوقاية: وهي بذل جهودٍ وقائيةٍ لتطوير المعدات والتدريب وبذل الجهــود لتفادي مشاكل الجودة.

- التقييم: وهو الجهود التي تبذل لضمان الإنسجام مع متطلبات الجودة، فإذا وافقت الخدمة مقاييس الجودة المطلوبة كان المنتج قد تم على الوجه الأكمل، وإذا لم توافق الخدمة مقاييس الجودة المطلوبة كان ذلك دليلاً على فشله وضرورة إصلاح عيوبه.

- الأعمال العلاجية الداخلية: وتظهر في صورتين: إما إعادة الإصلاح أثناء عملية الإنتاج، أو إعادة الإصلاح بعد طرح المنتج فــي الــسوق، وهنــاك تكــون الخسائر أكبر بكثير من الحالة الأولى.

- الأعمال العلاجية الخارجية: وهو ما يتعلق بمتابعــة شــكوى المــستهلكين والوقوع في نزاعاتٍ قانونية، وتشوه الصورة الذهنية لدى الآخرين.

ومن أجل توفير ضمان الجودة يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- § ضرورة تصحيح المفاهيم الخاطئة عن تبديد الوقت.
- § العمل على تقصير وقت التقييم.
- § تفتيش المنتج أو الخدمة.
- § معاينة العملية.
- § معاينة الأدوات والمعدات.
- § معاينة أمكنة التفتيش.
- § الوصول بالتفتيش إلى مستوى التدقيق.

إذا ما اتبعت مفاهيم الوقاية وتحسين الجودة هذه كان ذلك مدعاةً لتقليص الوقت المهدر في تقويم الإخفاقات وإصلاح الأخطاء.

(ج) وقت التسويق والمبيعات: وهو ما يتعلق بوقـت الطلـب الفـوري إذ أن المستهلك لا ينتظر، والإعداد لتصنيع الطلب باستخدام التكنولوجيا بدلاً من الأسلوب اليدوي، وكذلك الحال بالنسبة لضبط المخزون، والبحث عن كل مـا يـؤدي إلـى تقصير سلسلة قنوات التوزيع مما يعمل على توفير الوقت.

وإذا ما تحدثنا عن دورة حياة المنتج وهي التي عادةً ما تمر بمراحـلٍ طـرح المنتج ثم نموه ثم نضجه ثم تراجعه فإنه يجب على المدير أن يقصر مرحلة الطرح وذلك بوصوله إلى السوق بشكل أسرع، وتسريع مرحلة نمـوه بـإغراق السـوق، والعمل على إطالة مرحلة النضج، وتقليص تأثير التراجع وطرح منتج جديدٍ بشكلٍ أسرع، واتخاذ الإجراء لتسريع طلبات البيع باستخدام ميزانيات طلبـات المبيعـات وتقارير طلبات المبيعات وتطبيق أساليب ضبط وتوفير الوقت.

(د) الوقت المالي: وهو يتمحور حول:

- § إدراك قيمة الوقت بالنسبة للمال، والفائدة المركبة، وكيف تؤثرعلى قـرارات الاستثمار والاقتراض.
- § إدراك أساليب الشركات في التمويل عن طريق الأسهم (التي ليس للوقت فيها أي دور) والدين (الذي يلعب فيه الوقت دوراً كبيراً).
- § الإشراف المستمر على ممارسات التسليف الداخلية بحيث أن الفواتير تـدفع على الفور ودون فائدة كغرامة، وأن تحصل خلال أقصر وقتٍ ممكن.
- § الإبقاء على ميزانية حركة النقد وذلك لاستباق فترات السيولة الزائدة (التـي يمكن أن تستثمر بفائدة)، وفترات نقص السيولة (حـين يكـون الاقتـراض ضرورياً).

٣-٣-٣ تحقيق السيطرة على الوقت.

إن النجاح هو تحقيق الأهداف، ولا يمكن ذلك إلا بتخطيطٍ واعٍ يـؤدي إلـى إنجاز للأعمال في **وقتها المحدد**. من هنا كان لابد من السعي نحو توفير وقتٍ كافٍ للعمل، والحرص على عدم تبديده إذ أن تبديد الوقت من شأنه أن يراكم الالتزامات عليك وقضاء جزءٍ كبيرٍ منه في مهامٍ ثانوية.

من هنا كان لابد من الوعي **بطبيعة الوقت** لكي يمكن استخدامه وتوزيعه الأمـر الذي يمنح الأولويات الوقت الكافي لإنجازها، ونكون عندها قد قمنا بالسيطرة على الوقت، أي أعطينا المهـام التـي نرغـب فـي القيـام بهـا وقتهـا المطلـوب لإنجازها.....والناس ينقسمون إلى فريقين في **تصورهم** للوقت:

- فمنهم من يرى أن هناك أنشطة عديدة يجب أن تنجـز وأن الوقـت محدود، وأنه لابد من الحد من بعض الأنـشطة، وأن عـدداً محـدوداً مـن الأنشطة فحسب سوف يأخذ حقه من الوقت والجهد.
- ومنهم من يرى الوقت وفيراً وأنه لا معنى للعجلة في إنجاز الأعمال، فيميلون إلى التسويف.

وعموماً فإن كلا الفريقين يمكنه أن يعالج وقته بفاعليةٍ أكثر إذا ما وقف علـى عيوبه المتأصلة فيه وعزم على معالجتها، وذلك بإكساب نفسه عادات توفير الوقت.

ولا يقتصر تصحيح التصور للوقت عند فئة المديرين فقط بل يلزم أن يقـوم المدير بتصحيح تصورات موظفيه عن الوقت، ولا يتم ذلك إلا فـي ظـل تمتعـه بمهارات في الاتصالات، وإصدار التعليمات، والحوافز، والإشراف.

الطرق العامة لاستخدام الوقت:

١. استخدامات رئيسية: العمـــل والمهنـــة تعتبـــران علـــى رأس قائمـــة الاستخدامات الرئيسية للوقت، إلا أنه لابـــد مـــن وضـــع أوقـــات الراحـــة والاستجمام والفراغ كاستخدامات رئيسية للوقت أيضاً.

٢. استخدامات ثانوية: وهي المهام الروتينية التي تستهلك أوقاتاً كثيرة إذا لم ترتب بعناية كالتسوق وكي الملابس أو الطهي.

٣. الاستخدامات المنتجة للوقت: وهو الوقت الذي تبذل فيه جهداً مباشراً لتحقيق الأهداف المهمة، وليس مجرد أن تكون مشغولاً كأن تحضر اجتماعاً لا يفيد عملك.

٤. الاستخدامات غير المنتجة للوقت: وهي أنشطة لا تحقق متعة شخصية ولا تنجز بها عملاً.

وإذا كان ترتيب الأولويات يفيد في تكريس الوقت للأنشطة الهامة فعلاً، وذلك بتحديد الأنشطة الرئيسية والثانوية، والمهام المنتجة وغير المنتجة، إلا أننا نحتـــاج إلى تخطيط شامل للوقت وهذا يتطلب ما يسمى **(تحليل الوقت – الأنشطة)** وذلـــك لتجنب ما يسمى بمصيدة النشاط إذ أن ثمة أنشطة عديدة تمارس من أجـــل القيـــام بنشاط بدلاً من أهميتها لتحقيق الأهداف. ومن خلال ذلك يمكننا **تعيـــين الأولويـــات لاستخدام الوقت** ويستلزم ذلك إجراء خطوات خمس هي:

١- تسجيل قائمة بجميع الأنشطة التي يجب القيام بها.

٢- ترتيب كل نشاط وفقاً لأهميته الفعلية أو الحقيقية.

٣- ترتيب كل نشاط وفقاً لأهميته الملحة.

٤- ترتيب كل مهمة وفقاً لإمكانية تفويضها للغير.

٥- ترتيب كل مهمة وفقاً لمتطلبات الاتصالات اللازمة لها.

إن الأخذ بجميع عناصر التخطيط لا يعني الطمأنينة الكاملة إلى أن الأمور ستسير كلها دون أزمات، ومن هنا وجب التفكير بعناية في المتطلبات العاجلة التي لا تحتمل الانتظار.

ومن هنا يجب العمل على **فرز الأزمات** من حيث:

أ- أزمات يمكن أن تزال بواسطة إدارة أفضل.

ب- أزمات يجب الاستجابة لها حين تكون أهميتها حقيقية.

ويقودنا ذلك إلى البحث عن **مبددات الوقت**:

إن مصادر الوقت المبدد تكمن في بدايات بطيئة، وافتقار إلى التنظيم، وانحراف عن النشاط الواجب عمله. لأجل ذلك فإن هناك أسلوباً **لتخفيض هذا الوقت المبدد** يتلخص في الخطوات التالية:

١) التحدي الصحيح لمصادر الوقت المبدد.

٢) التخطيط لتقليص الوقت المبدد سواء الذي تتسبب فيه أنت أو الذي يتسبب فيه الآخرون.

٣) إنجاز الأعمال التي خططت لها.

٣-٣-٤ إدارة وقت معالجة المعلومات.

ويقصد بذلك كيفية استخدام نظام معلومات لإدارة الوقت بحكمة وتخفيض الأعمال الكتابية، ويقتضي ذلك سد الطريق أمام المعلومات الزائدة التي لا فائدة منها كالمذكرات والكتب الرسمية والرسائل وذلك على صعيد وقت العمل.

أما على صعيد وقت المنزل فهناك معلومات زائدة تصلنا من التلفاز والمجلات وغيرها، ولذا وجب الإبقاء على الأمور المهمة فقط والتعجيل باستيعاب مضمونها.

ومن هنا فإننا عند استخدام التكنولوجيا في إدارة المعلومات فإننا لابد من القبض بثبات على مصادر معلوماتنا وقيمتها المحتملة، وتطوير مجموعة من المناهج الأساسية لاستغلال هذه المصادر بطريقةٍ منتجة للوقت.

كما يجب البحث عن **المعلومات الجاهزة** والتي كانت في الأصل معطيات ثم نقحت لتكون جاهزة للانتفاع بها.

وعادةً ما تعرض المعلومات بالطرق التالية:

١- المعلومات العاملة الجارية وهي التي نحتاجها دوماً لنكون على اطلاع بالأمور، وهي تمرر أو تقدم بشكلٍ روتيني وفي صيغ مطبوعة، وتنقسم إلى معلوماتٍ متلقاةٍ ومعلوماتٍ محدثة.

٢- معلومات غير ملحةٍ يحتفظ بها وهي تنتقى من المعلومات العاملة الجارية، ويستفاد منها في (التأكيد على التاريخ الماضي – إيجاد حلول معيارية – منطلق لإيجاد حلول جديدة).

وتصنف المعلومات **حسب مصادرها** إلى فئتين رئيسيتين هما: داخلية ترد من داخل المؤسسة وخارجية تتسم بالغزارة وترد من جهات شتى.

ومن فئتين مساعدتين وهما: رئيسية مثل المسح والاستبيانات وهي مكلفة ومستهلكة للوقت، وثانوية وهي أقل تكلفة وأقصر وقتاً في جمعها.

والاتجاه الشائع اليوم هو الاعتماد على **قواعد البيانات** والأنواع وإدخالها في ملف الحاسوب بحيث يمكن الوصول إليها واسترجاعها وتحديثها بسهولةٍ ويسر، فهي تعتبر المصدر الأسرع والأكثر انتقائية، والأقل كلفة في الحصول على المعلومة.

ومن أجل **تسريع البحث في الحصول على المعلومات** فإن خطوات سبعة يجب اتباعها:

١) كن محدداً فيما يتعلق بما تبحث عنه، وابدأ بوصف النتيجة التي تتوقع الحصول عليها من المعلومات.

٢) تأكد من توفر معلومات مطبوعة أو مسجلة، وتأكد من توفر قواعد معلومات إذ أن البيانات المطبوعة تكون أسهل في التفحص والمراجعة، ويكون استحضارها أسرع عند الحاجة إليها.

٣) استعرض مكتبة الكلية أو الشركة أو المكتبات العامة، وتعتبر النقطة (٢) السابقة عاملاً مساعداً لعرض ما تريد على اختصاصيي المكتبات لإرشادك إلى ما تريد.

٤) ارجع إلى كتب الأدلة المطبوعة لتحديد المصادر الممكنة، وعادة ما تحتوي هذه الكتب على قوائم بأسماء المنظمات والمؤسسات والوكالات والإدارات والمصانع وشركات الأعمال والخدمات.. إلخ.

٥) ارجع إلى فهارس الكتب والدوريات والصحف.

٦) راجع فهارس المطبوعات الحكومية.

٧) راجع الأدلة المتعلقة بقواعد المعلومات والتجهيز الفوري لمعطيات الحاسوب.

اختصار وقت معالجة المعلومات:

ويقتضي ذلك مراعاة الآتي:

§إعداد نظام معلومات خاص بك يكون مرشداً لتبسيط حـــل المـــشاكل وبالتالي تحقيق القدرة على اتخاذ القرار الصحيح بشأنها.

§اختصار وقت معالجة العمل الورقي وإلقاء المعلومات غير المفيدة في سلة المهملات.

§تبسيط إجراءات حفظ الملفات والرجوع إليها، واتخاذ قرار سريع بما يحتفظ به، وأن يكون قراراً مبنياً على تقديرات دقيقة عـــن مـــدى فائدتـــه، والإبقاء على الملفات مختصرة ما أمكن.

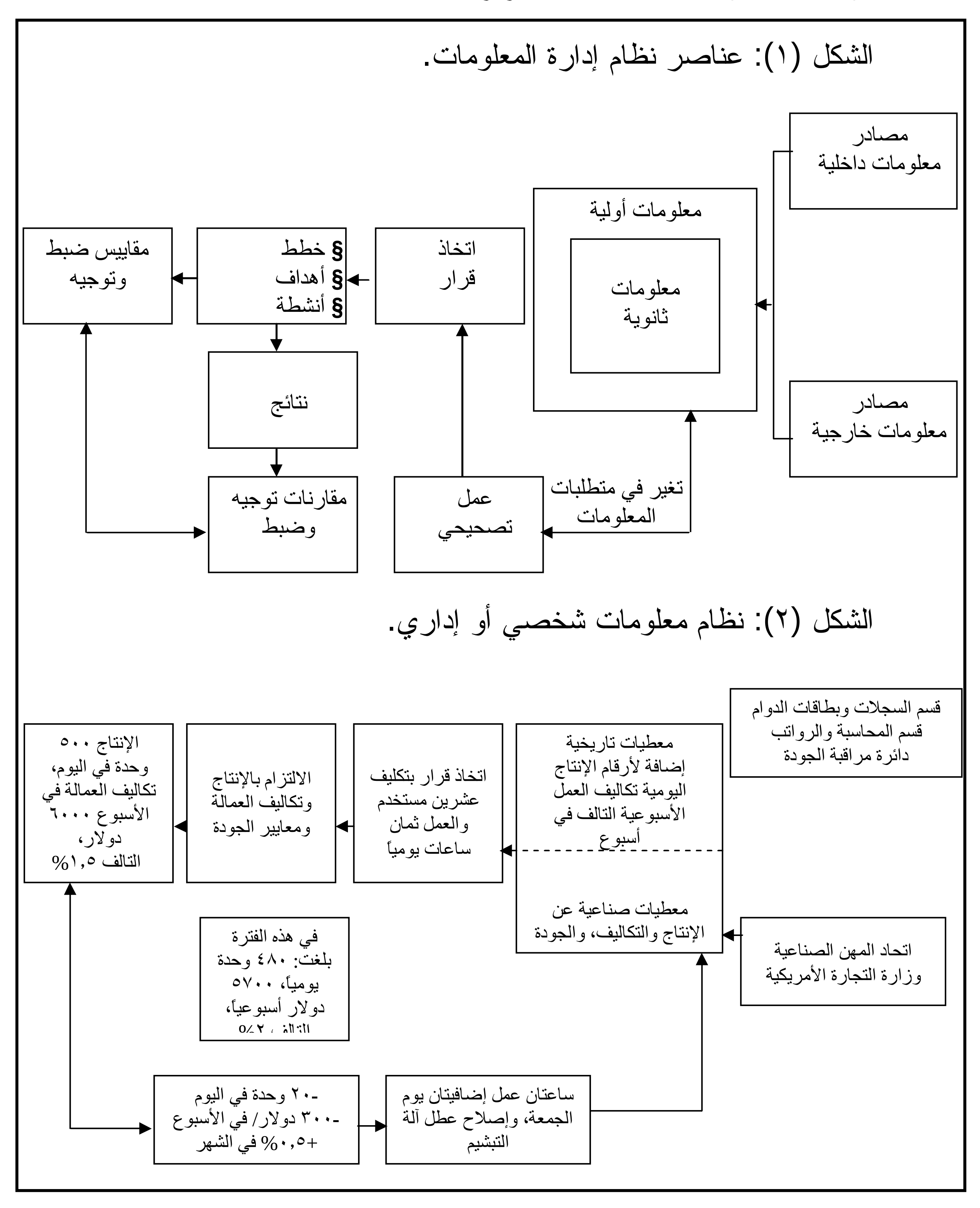
§العمل على تحسين سرعة قراءتك، وذلك بالبحث عن الأفكار الرئيسية التي تخدم الغاية أو الهدف.

§تسريع تدفق المعلومات عبر مكتبك أو مركز عملك مستخدماً في ذلك الأجهزة والمعدات المناسبة التي ترتب بشكل صحيح، وأن تتبع خطة عمـــل تستند على:

١- العمل بمعاملة واحدة فقط على مكتبك.

٢- الإبقاء على أقل ما يمكن من المواد في ملفك من الدرجة (أ).

وتوضيحاً لكثير مما ذكر فإن الشكل أدنـــاه يـــشتمل علـــى شـــكلين يوضـــحان المعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ القرارات



الشكل (٣-٨)

المعلومات المطلوبة من أجل إتخاذ القرارات

٣-٣-٥ إدارة وقت حل المشاكل.

يعتبر الوقت سلاحاً استراتيجياً لتحقيق الإنتاجية، والجودة والاختراع والابتكار والمال.

ويلزم لحل المشاكل إيجاد حلولٍ سريعة وتجنب تأجيل اتخاذ القرارات، إذ أن الاستسلام للمشاكل وعدم حلها بسرعة يراكمها ويضخمها ويصعب تقليصها فيما بعد.

من هنا فإنه يجب أولاً إدراك **المشكلة وحجمها بشكلٍ سريع** وذلك من خلال التنبه إلى الآتي:

١- الاختلاف بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

٢- التغير غير المخطط له في الطريقة التي تنجز بها الأشياء.

ويجب ثانياً الإسراع في الحل وذلك من خلال التعرف الجيد على المشكلة وإزالة الغموض أو اللبس الذي يكتنفها **ثم** جمع المعلومات والبيانات التي تعمل على مزيد من توضيحها، واستجلاء أبعادها، **ثم** التعرف على جميع الأسباب المحتملة للمشكلة وبشكلٍ مطولٍ مع استبعاد غير المحتمل منها. عندها تأتي تباعاً الخطوة الأخيرة والتي تفرض نفسها وهي طرح **الحلول البديلة** والتي غالباً ما تتمثل في: مراجعة السياسات والإجراءات، استجلاء آراء وأفكار ووجهات نظر أصحاب الخبرة والتجربة، والبحث عن الأفكار وليدة اللحظة. عند ذلك تأتي **مرحلة صنع القرار** والتي تتضمن تقييم الحلول البديلة، ثم صنع القرار ثم تنفيذ القرار دون أدنى تسويف إذ أنه دون تنفيذ الحل فإن المشكلة ستبقى دون حل.

إن المشاكل تحتاج إلى غربلة وذلك بفصل المشاكل الناشئة عن الأنشطة المتكررة بانتظام وذلك باستخدام تحليلات الوقت – الأنشطة، والمشار إليها سلفاً في تحقيق السيطرة على الوقت.

كما تحدد أيضاً المشاكل ذات الطبيعة غير المتكررة باستخدام تحليل (ABC) المنقح لقانون (٢٠-٨٠) لباريتو وهو الذي يتصور أن ٨٠% من النتائج تأتي من ٢٠% من الأنشطة، والعكس بالعكس.

ومن هنا يجب عند حل المشاكل أن يكرس الجهد نحو التغلب على العشرين بالمائة من المشاكل المسؤولة عن معظم الصعوبات.

وفي الختام فإنه يجب قبول طبيعة القرارات حتى وإن كانت صلبة ومزعجة، كما يجب إدراك أن التأجيل يزيدها صعوبة. وأن عادة التأجيل تزول مع تغيير روتين الأعمال بشكلٍ جذري، والتمسك بالخطط الجديدة، وتحديد وقت البدء في كل مهمة مهما كان صغر حجمها، وتوليد زخم مرتكز على إنجازاتٍ صغيرة، وتجزئة المهام الضخمة إلى مهامٍ أصغر، وتحديد مواعيد أيسر للإنجاز.

الفصل الرابع

نبذة عن المشروع الإنشائي

وكيفية إدارته من قبل المقاول

٤ - ١ تمهيد:

نحاول في بحثنا هذا أن نركز دائما على الدور الذي يقوم به مقاولو التنفيذ، ولكن قبل ذلك يجب الإشارة سريعاً إلى المشروع الإنشائي بشكل عام، والمراحل التي يمر بها خاصة تلك التي تتم قبل تنفيذه من قبل كل من المالك والاستشاري وهما العنصران الآخران في تفعيل المهنة.

كما يجب التنويه إلى أن المشاريع الإنشائية تتسم بالوحدوية أو الخصوصية من حيث طبيعة كل منها فمنها ما هي مشاريع مبانٍ سكنية، أو تجارية، أو صناعية، أو المشاريع الكبرى كالطرق والكباري ومحطات التقوية والسدود وغيرها. كما أنها تتسم بالتفرد داخل الطبيعة الواحدة.

ورغم هذه الخصوصية وهذا التفرد لكل نوع من أنواع هذه المشاريع إلا أن المفاهيم العلمية في إدارتها تبقى واحدة، وكذلك أهداف المقاول المنفذ تبقى واحدة أيضاً وهي التنفيذ بأقل جهدٍ وأقل تكلفةٍ وأقل زمن.

وتكتسب صناعة المشاريع الإنشائية أهميتها من كونها ذلك العامل المحرك للإقتصاد في معظم أنحاء العالم.

ويمكن تقسيم عمل الإنشاءات الي عنصرين رئسيين هما التكنولوجيا المستخدمة والأسلوب الإداري المتبع.

فالتكنولوجيا: هي المنطق الفني، بمعنى الأسلوب المستخدم لاختيار الموارد ثم وضعها في موقع العمل حسب التسلسل الزمني المتبع في جلبها وتوفيرها.

وهذا ما يوضحه Morris (P31:1994) بقوله : إن أنواع طرق وضع مواد البناء متعددة ومتنوعة، والطرق الجديدة تفضل على القديمة، وعلى مدير المشروع الإنشائي أن يزن مزايا وعيوب جميع الطرق والتقنيات.

أما أسلوب إدارة المشروع : فيقصد به إختيار الكيفية الأفضل في استخدام الموارد (عمالة- مواد- آلات ومعدات- أموال) حيث أن جميع هذه الموارد

تتفاعل وتتداخل في آنٍ واحد، وهنا تكمن مهمة الإدارة فهي التي تقوم بالإستخدام الفعال لهذه الموارد في الوقت المحدد بمعنى أن تؤدي كل من هذه الموارد وظيفتها دون أن تؤثر سلباً على غيرها وفي الوقت المحدد لأدائها.

ولابد أيضاً من التفاعل بين النواحي الفنية والنواحي التنظيمية فلا يقتصر الأمر على تنظيم العمل بالموقع وتوفير العمالة والمواد والآلات والأموال فقط بل إن النواحي التنظيمية تأخذ قدراً هاماً ربما يشكل الثقل الأهم في نجاح المشاريع.

ويقصد بالنواحي التنظيمية – كمثال- الهيكل التنظيمي، وتحديد الإختصاصات، وتحديد المسئوليات القانونية، واختيار السكن الملائم، وأسس السلامة بالموقع، ولوائح تحفيز العاملين، وفهم دوافع وثقافات العاملين وكيفية التعامل معها إلى ما هنالك.

إن مهمة إدارة المشروع بإختصار هي كيفية إستخدام الموارد جميعها ضمن الكلفة المقررة والوقت المحدد لتنفيذ المشروع.

ويؤكد Thamhain (P62:1992) ذلك بقوله : وعلى مدير المشروع الإنشائي أن يكون قادراً على إستغلال الموارد المتوافرة بصورة كفؤة. ففي البداية تقع علي عاتق المدير تطوير خطة عمل للموارد المتاحة بطريقة متسقة ومنظمة، ومن ثم عليه مراقبة سير الأعمال، ويفترض أن تتوافر لديه القدرة في مجالات عدة ذلك أن التميز في مجال(الهندسة) والضعف في مجالات أخرى (العلاقات الشخصية، قانون العقود، علاقات العاملين ... إلخ) لا يكفي للنجاح كمدير للإنشاءات إذ لابدَ من توافر الأداء المتميز في كافة تلك المجالات.

٤-٢ ماهية وتعريف المشروع وإدارته :

- برنامج واسعٌ مهمته الأساسية تحديد حزم الأعمال والأنشطة والبدائل لتنفيذ مشروع ما بغرض تحقيق الأهداف (P140:1987:Newman, Warren & Mc Gill)

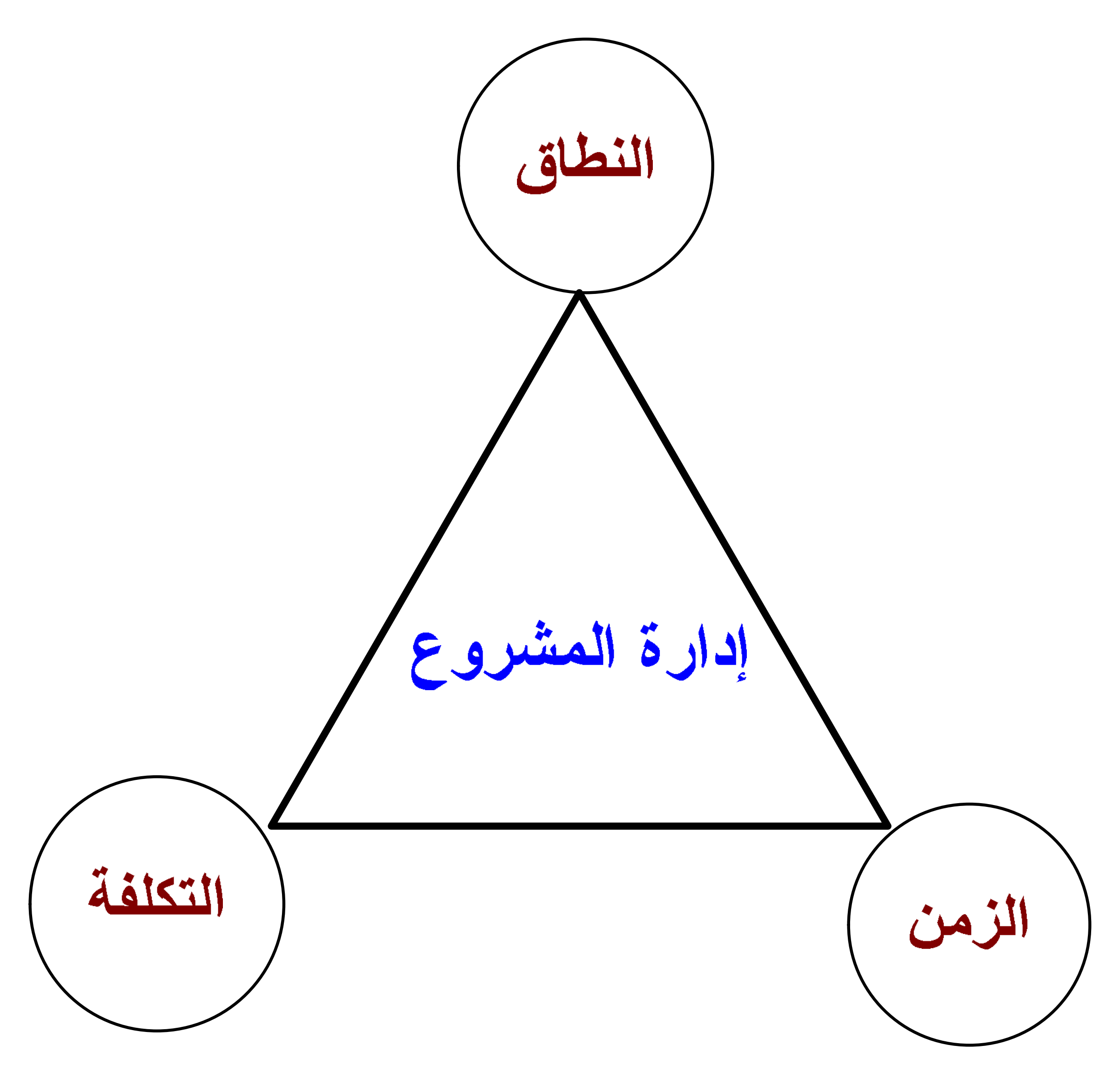
- ذلك الجهد المعقد الذي يستلزم تحديد المصادر والموارد اللازمة لتنفيذه حسب الموازنة الموضوعة والوقت المحدد وذلك بالمواصفات التي تلبي احتياجات المستهلكين (P5:2003: Gray & Larson).

- وفي تعريف معهد إدارة المشاريع : المشروع عبارة عن نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء منتج، خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها (P10: 2008:PMI).

أما إدارة المشروع فقد عرفها المعهد بأنها: عبارة عن استعمال المعرفة والأدوات والأساليب حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته (P10: 2008:PMI).

كما عرفت بأنها: اتخاذ القرار ضمن الصلاحيات وممارسة المسئولية إزاء المشروع أثناء التنفيّذ وتحمل نتائجها عند التسليم في إطار توقعات المستهلكين (P4 : 2005: Lewis).

واستخلاصاً من التعريفات السابقة يضع الباحث تعريفاً للمشروع وإدارته بأنه: مجموعة من الأنشطة المترابطة الموصفة بدقةٍ يتحدد بها نطاق الأعمال والتي تتطلب جهداً ذهنياً أو بدنياً مدعماً بالمعرفة والمهارات والأدوات والأساليب بغرض إدارتها وتنفيذها ضمن إطارٍ محددٍ من حيث الجودة والتكلفة والزمن لإنجاز المنتج النهائي الذي يحقق الأهداف المقررة سلفاً. مع وجوب مسؤولية تقع على كل طرفٍ بالمشروع بحيث تتناسب مع حجم وأهمية الأعمال المسندة إليه.



الشكل (٤-١)

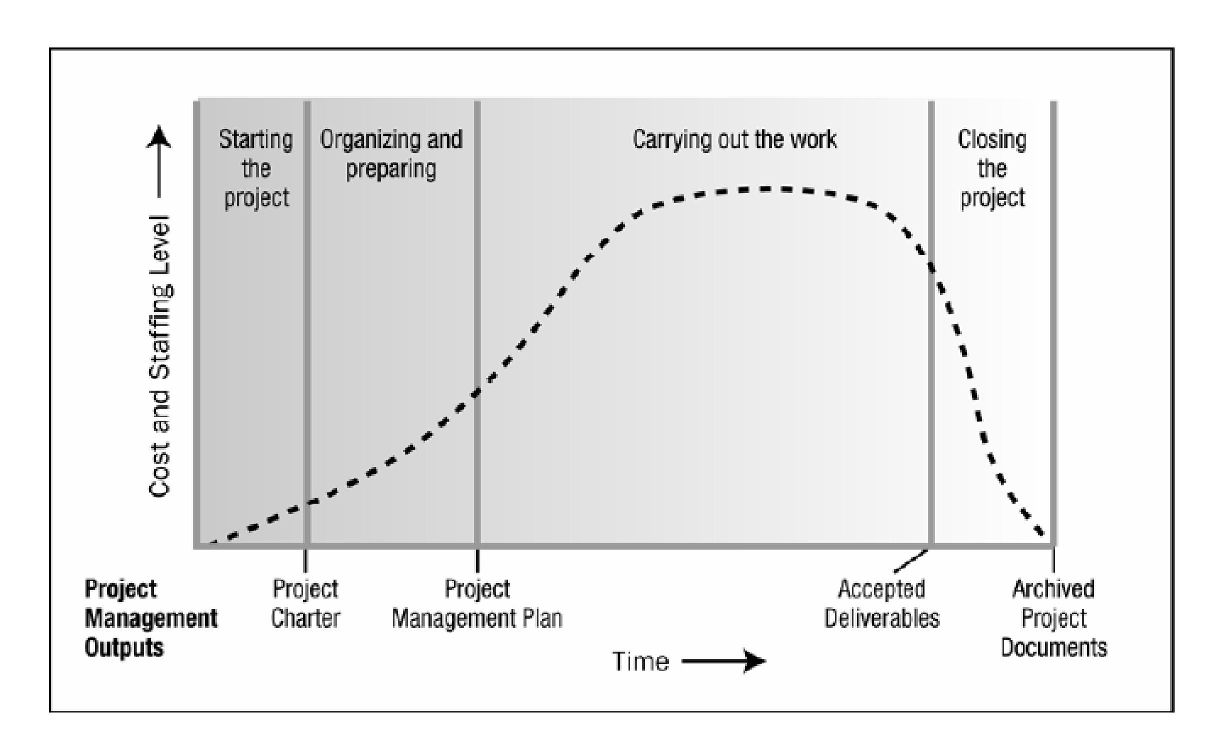
المكونات الأساسية العامة للمشروع

المصدر: من إعداد الباحث

٤-٣ أهمية إدارة المشروع:

مع التشعب والتوسع في العلم والمعرفة، وزيادة الطلب على العديد من الخدمات والسلع، واشتداد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، والتطور الذي واكب انفتاح المجتمعات فقد بدت الحاجة ملحة إلى طرق حديثة لإدارة الأعمال التي تقع إدارة المشاريع ضمن دائرتها والتي تهدف إلى تركز المسئوليات والصلاحيات بيدها لتصل بالنهاية إلى المنتج النهائي المطلوب.

وتهدف إدارة المشروع إلى تحقيق علاقة متوازنة بين الكلفة والموارد البشرية من جهة والزمن من جهة أخرى. الشكل التالي يوضح إنخفاض التكلفة عند بدء المشروع ثم وصولها الى الذروة أثناء التنفيذ ثم إنخفاضها بمعدل سريع عند إقتراب الإنهاء.



الشكل (٤-٢)

مستويات التكلفة والتوظيف النمطية على مدار دورة حياة المشروع

المصدر: (P18: 2008:PMI)

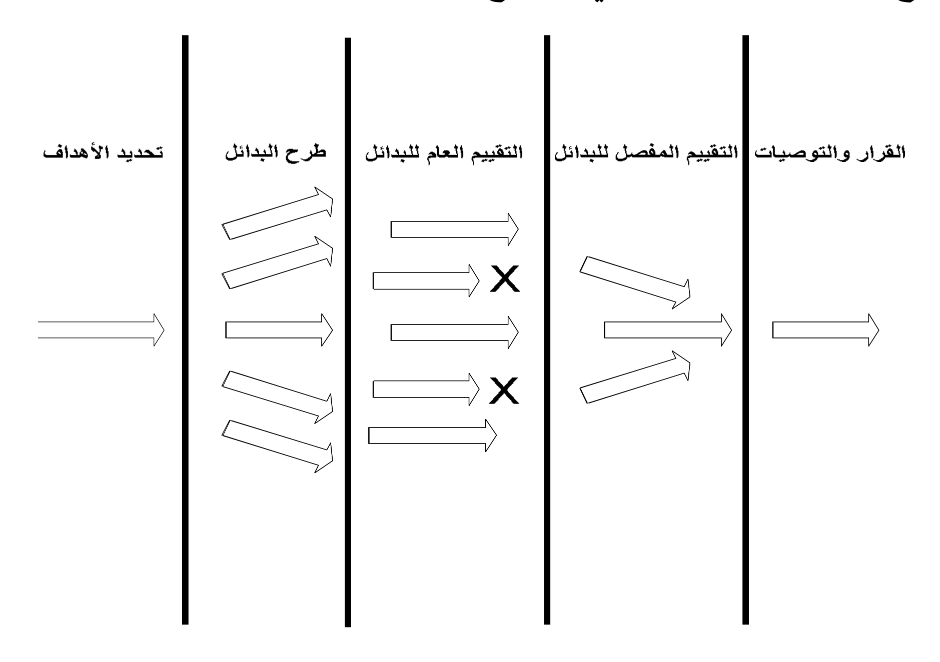
٤-٤ مراحل أو دورة حياة المشروع الإنشائي:

ويمر المشروع الإنشائي بمراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة دراسة الجدوى (التلخيص) Briefing stage:

وهي المرحلة التي تقوم عليها مكاتب متخصصة معينة من قبل المالك والتي ترفع له تصوراً عن مدى جدوى المشروع من حيث تحقيقه للهدف المرجو من إنشائه سواء كان هذا الهدف ربحياً أو خدمياً، ويتم في هذه الدراسة وضع تصورٍ عن مدى تكلفته والزمن المتوقع لتنفيذه، ومدى توفر المصادر التي تؤدي إلى تنفيذه وتشغيله، ومراحل التدفقات المالية أثناء التنفيذ، ومدى العائد من خلال العمر الإفتراضي المتوقع للمشروع.

فهذه المرحلة تبدأ بتحديد الأهداف يليها وضع الحلول البديلة ثم تقييم هذه الحلول تقييما عاما ثم تقييمها بشكل تفصيلي وبعدها يتبلور القرار من قبل المالك إما بالشروع بالبدء في الإجراءات وأخذ الموافقات أو صرف النظر عن المشروع ابتداءً. والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (٤-٣)

خطوات مرحلة اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: مرحلة التصميم Design stage

وهي المرحلة التي يناط فيها بأحد المكاتب الاستشارية القيام بعمل التصميمات المعمارية والإنشائية والتنفيذية والتفصيلية، وتحديد المواصفات وكذلك وضع جداول الكميات بغرض دعوة المقاولين للدخول في مناقصة .

ثم يتم فيما بعد اختيار المقاول وفق أسس ومعـــايير تــضعها لجـــان طـــرح المناقصات أو الجهة المنوط بها ذلك.

وما يجب الالتفات إليه أن المصمم يجب أن يكون قد مارس العمل التنفيذي في المواقع من قبل ليكون على درايةٍ بالتصميمات الأنسب من حيث التكلفة وإمكانيـــة التنفيذ على أرض الواقع تجنباً لعمل تعديلات أو تغييرات أثناء التنفيذ ممـــا يـــؤثر بالتالي سلباً على مدة التنفيذ. ويجب أن يكون المصمم ملماً بالصعوبات التـــي قـــد تواجه المشروع أثناء تنفيذه ، ولذا فإن عليه أن يضع تصوراً لبدائل تصميمية يلجـــأ إليها عند الضرورة.

ثالثاً: مرحلة التعاقد:

وفيها يتم تجهيز جميع المستندات الخاصة بالمناقصة، ودعوة المقاولين إليهـــا، ثم اختيار المقاول، ثم إبرام التعاقد معه مما يرتب إلتزاماً بين طرفين، وقد ينجم عنه نزاع والتجاء إلى القضاء إذا أخل أحدهما بالتزاماته، ولذا فإن على كل منهمـــا أن يتفهم شكل العقد وطبيعته.

وبحسب نصير (٢٠٠٧: ص٢٢- ٢٥) فالعقد يجب أن يشتمل على معلومات واضحة مثل:

١- أسماء كل منهم وبياناته الكاملة.

٢- أسماء الشهود على العقد وغالبا ما يكون الشاهد ملماً بالنواحي القانونية.

٣- اسم المشروع مع فكرة عن محتوياته الرئيسية.

٤- زمن التنفيذ.

٥- التكلفة الكلية للمشروع.

٦- أسلوب التعامل المادي بين المالك والمقاول.

٧- محتويات العقد من رسومات واشتراطات وخطابات ضمان وتأمينات وغرامات تأخير وخلافه.

وهناك مجموعة من العقود القياسية الدولية (Stander Contracts) المعترف بها عالمياً في صناعة المقاولات، كما أن هناك بعض المشروعات التي تصمم لها عقود خاصة بها لتناسب ظروف المشروع. وسواء كان العقد قياسياً أو خاصاً، فإنه يجب ملاحظة ما يلي عند التعاقد وهي:

١- يجب تجنب وجود أي تعارض بين بنود العقد، وأن تتوافق جميع البنود مع قوانين البلد المزمع إقامة المشروع بها.

٢- أن تكون جميع البنود مصاغةً بأسلوبٍ واضحٍ لا يحتمل أكثر من تفسير وبلغة بسيطة وسهلة الفهم، وبخاصة البنود التي تحدد المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع ونسبة تحمل كل من المالك والمقاول منها.

٣- يجب النص صراحة في العقد على كيفية التعامل في حالة رغبة المالك إحداث أي تغييرات في بعض الأعمال سواء بالزيادة أو النقص، وعن مدى هذه التغييرات وكيفية التعامل معها من ناحية الزمن والتكلفة.

٤- يجب النص صراحة على نظام غرامات التأخير وكيفية التعامل معها.

٥- يجب إفراد بنود خاصة توضح حقوق وواجبات كل طرف، مع تجنب استخدام العبارات الفضفاضة التي قد تفسر بأكثر من معنى.

٦- العناية ببنود المطالبات Claims والتي يلتزم بها كل طرف في حالة تقصيره في أي من واجباته.

رابعاً: مرحلة التشييد (التنفيذ):

وهي المرحلة الأهم بالنسبة لمالك المشروع إذ أنها تشكل أكثر من ٨٥% من التكلفة الكلية للمشروع.

إنها مرحلة تحويل ما على الورق والمستندات والرسومات إلى واقعٍ محسوسٍ يتفق مع ما ورد فيها من مواصفات وشروط.

وهذه المرحلة هي التي تندرج تحت مسؤولية المقاول فهو الذي يقوم على توفير الموارد اللازمة للمشروع سواء أكانت بشرية أو مالية أو مواداً أو معدات.

ولا يقف الأمر عند توفير الموارد وإنما إدارتها وتوظيفها توظيفاً سليماً وذلك بوضع البرنامج الزمني للمشروع، ووضع الخطة الملائمة لتحقيقه وتحديد المعدات والمواد والعمالة اللازمة لكل مرحلةٍ من مراحله.

كما يجب عليه اختيار موردي المواد اختياراً صحيحاً من حيث مدى التزامهم بتوريد الكميات المطلوبة بالمواصفات المتفق عليها في الزمن المحدد إذ أن الأنشطة تتداخل فيما بينها وتتتابع وبالتالي فإن توفير المواد في وقتها الصحيح يحفظ لباقي الأنشطة وقتها أيضا، وبالتالي يعمل على تجنب الوقوع في أي إخلال مؤثرٍ في الوقت وهو ما ينجم عنه في النهاية التأخر في الإنجاز وبالتالي التأخر في التسليم.

إن على إدارة المشروع السليمة أن تراعي بعض النقاط التي تسهل حركة العمل بالمشروع كاختيار المكان المناسب لتسهيل حركة المعدات ثم تثبيتها في الأماكن المناسبة التي تعوق حركة العمل، وكذلك اختيار المكان الملائم لتخزين المواد وإحكام الرقابة على الكميات الداخلة والخارجة.

أما العنصر البشري فهو رأس المال الحقيقي الذي لا بد من حسن اختياره ثم الاهتمام به معيشياً وصحياً ونفسياً، ووضع كل فردٍ في المكان الملائم لقدراته،

والعمل على تحقيق التناغم والانسجام بين الأفراد وتحفيزهم إلى البذل والتعاون والالتزام بروح الفريق، ثم إحكام المتابعة والرقابة لتحقيق الأهداف.

خامساً: مرحلة التسليم:

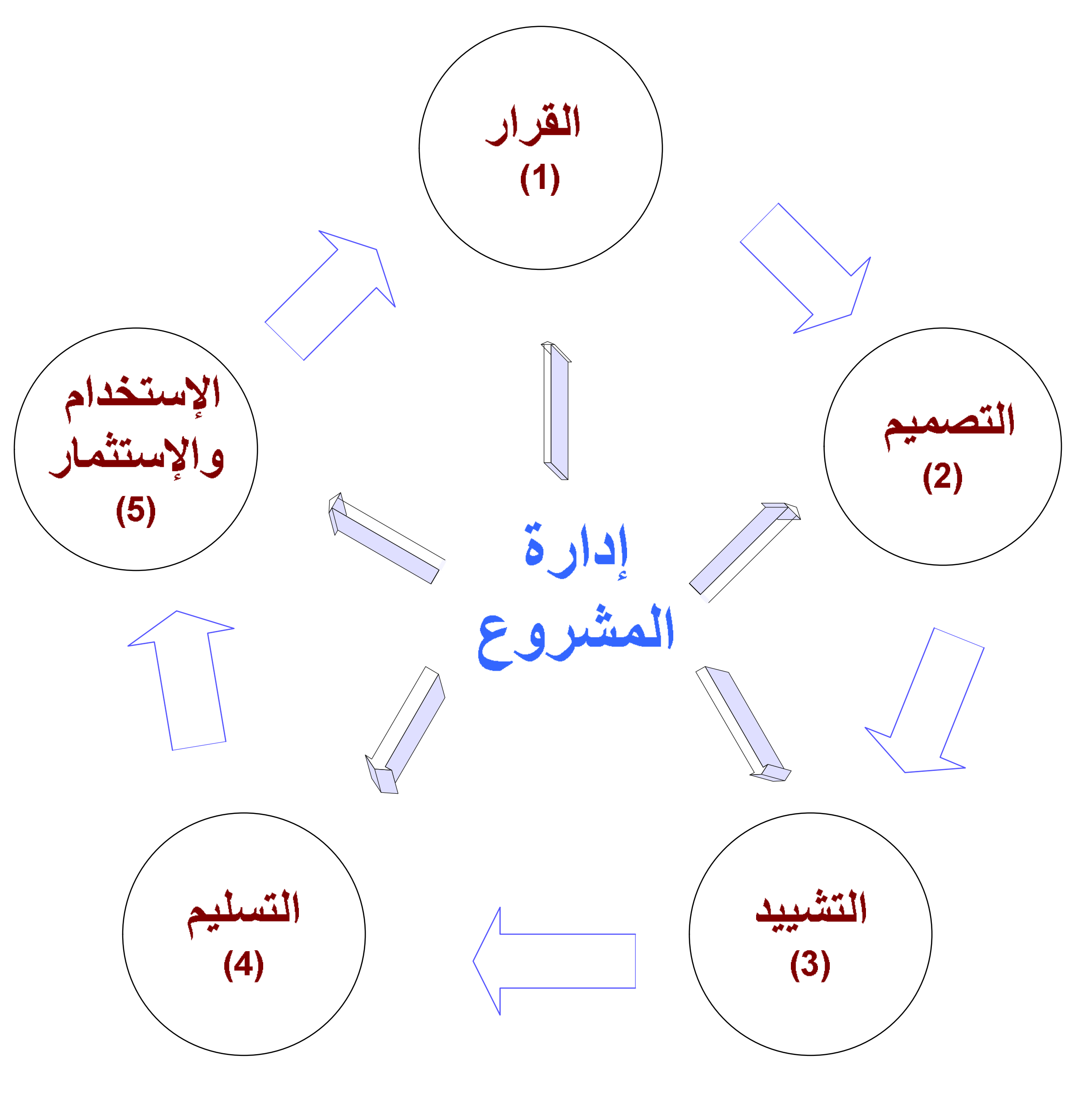
وتنقسم إلى:

١- تسليم ابتدائي للمشروع: وهو تسليم جميع الأعمال التي أسندت إلى المقاول وتم الاتفاق عليها تعاقدياً ويسمى تسليماً ابتدائياً، بمعنى أن المشروع يبقى تحت مسؤولية المقاول لفترةٍ زمنيةٍ متفق عليها بين الطرفين ابتداءً عند إجراء التعاقد وذلك للتأكد من أن جميع الأعمال قد تمت على الوجه الصحيح، وإذا ما ظهرت عيوب أو نواتج لأخطاء حدثت أثناء التنفيذ فإن على المقاول إصلاحها وإعادة تنفيذها من جديد وذلك خلال فترة الضمان.

٢- تسليم نهائي للمشروع، أي التسليم النهائي لكافة الأعمال عند انقضاء فترة الضمان المتفق عليها، وهنا يتقدم المقاول بالمطالبة بالمبلغ المحتجز له لدى المالك.

سادساً: مرحلة الاستثمار:

وهي المرحلة التي يتم فيها استخدام المشروع وفقاً للغرض الذي شيد من أجله.



الشكل (٤ - ٤)

مراحل أو دورة حياة المشروع الإنشائي

المصدر: من إعداد الباحث

٤-٥ إدارة المشروع الإنشائي من قبل المقاول :

إدارة المشروع الإنشائي تعني التخطيط والتنفيذ الذي يمكن من خلاله توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية ضمن زمنٍ محددٍ لإنجاز هدفٍ محددٍ متعاقدٍ عليه.

والمقاول المتمرس ذو الخبرة الفنية العالية والكفاءة الإدارية المتراكمة هو ذلك الذي يضع نصب عينيه الواجبات التعاقدية المنوطة به وإن يفهمها فهماً قانونياً صحيحاً، وعليه أن يقوم بها من تلقاء نفسه دون حاجةٍ إلى تنبيهات أو تنويهات أو إنذارات يتلقاها سواء كانت شفهيةً أو رسميةً من قبل الجهة المالكة أو من يمثلها.

وتكاد تنحصر هذه الواجبات في:

١- الالتزام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه طبقاً واتساقاً مع ما ورد بشروط التعاقد وما به من مواصفاتٍ عامةٍ ومواصفاتٍ خاصة وكميات.

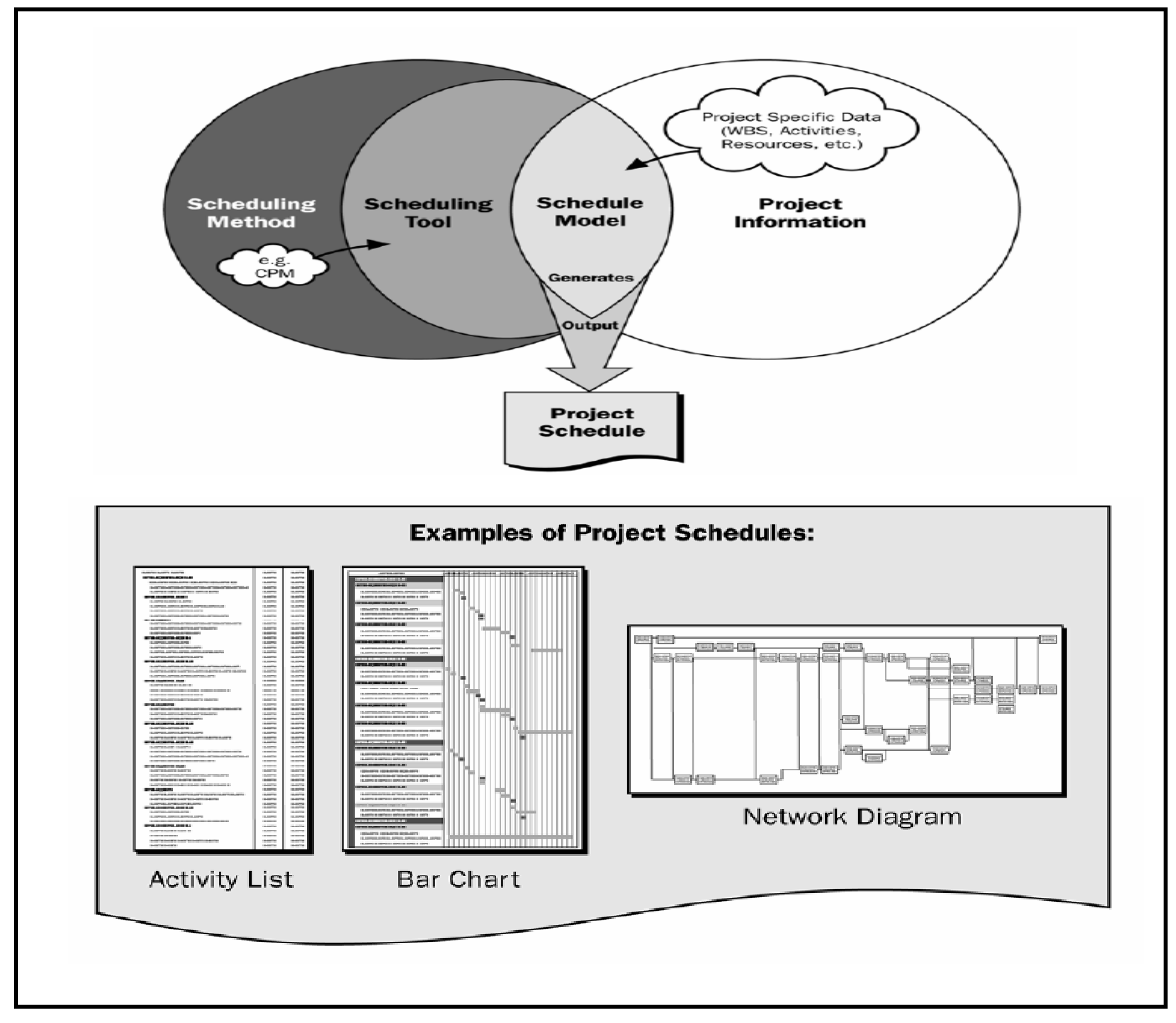
إن الإخلال بهذه الحيثية وعدم الالتزام بها قد يكون مع تكراره سبباً دافعاً بالجهة المالكة إلى سحب المشروع وإسناده إلى مقاول آخر، وعادة ما يترتب على ذلك خسائر مالية ومعنوية للمقاول.

إن من مسؤولية المقاول أن لا يخالف الشروط أو المواصفات، وإذا ما خالفها فإن لجهة الإسناد الحق في إصدار الأوامر إليه بإزالة الإنشاءات وإعادة بنائها أو بتغيير المواد المستخدمة لتطابق المواصفات المتفق عليها، وفي حال تقاعس المقاول عن تنفيذ هذه الأوامر فإن للجهة المالكة أن تقوم بإصلاح المعيب منها على نفقته.

ولا يعتبر المقاول مسئولا عن الأخطاء الواردة نتيجة إهمالٍ من الجهة المالكة سواء كان ذلك في المخططات أو قصورها في تنفيذ واجباتها التعاقدية.

٢- الالتزام بالوقت المحدد المتفق عليه لتنفيذ المشروع وهذا يقتضي وضع البرامج الزمنية المنطقية الواقعية القابلة للتنفيذ . إنظر الشكل (٤-٥) بالصفحة التالية.

كما يقتضي توفير الموارد اللازمة للتنفيذ خلال هذه الفترة، فالمقاول مسئول عن التأخيرات الناجمة عن إهماله أو وقوعه في أخطاء فنية أو إدارية تسببت في تجاوز مدة التنفيذ المنصوص عليها تعاقدياً، أما في حال أن كانت الأخطاء ناجمة عن أخطاء الجهة المالكة كتأخيرها في تسليم الموقع أو تسليم الوثائق والمخططات أو تأجيلها للأعمال أو تأخرها في صرف الدفعات المالية فإن للمقاول أن يطالب بتمديد مدة العقد.



الشكل (٤-٥)

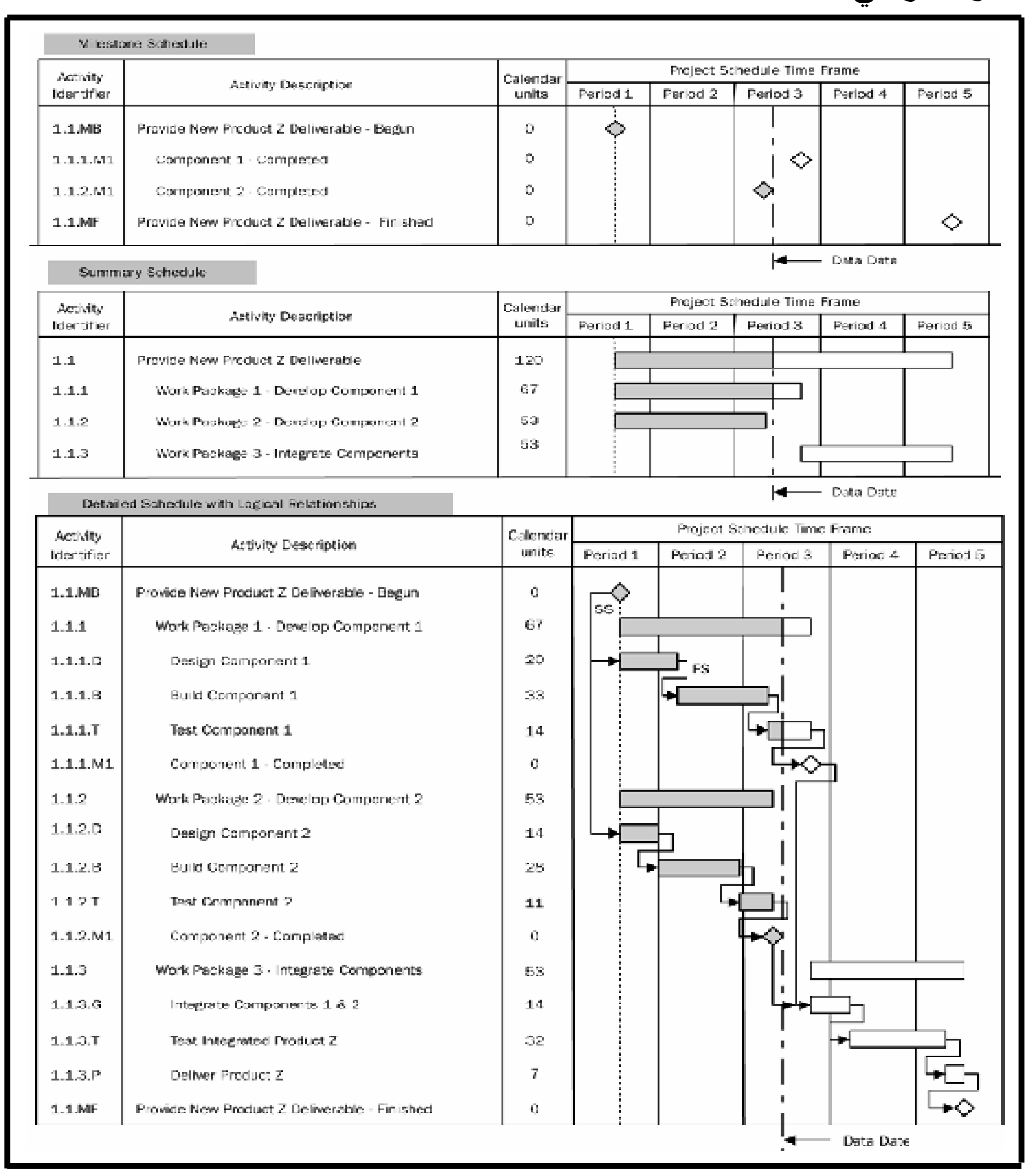
نظرة عامة على الجدولة الزمنية

المصدر: (P102:2008: PMI)

إن الإخلال بهذه الحيثية من شأنه أن يتسبب في توقيع غرامات التأخير التي قد تودي بنسبة الأرباح وربما أكثر فتكون خسارة مادية وأخرى معنوية تتعلق بالسمعة

التي تتناقلها الأوساط حول تأخر المقاول في التنفيذ خاصة إذا ما كـــان المـــشروع تنموياً ينتظره المجتمع كمشاريع الطرق والكهرباء.

الشكل التالي يوضح الجدول الزمني لمشروع قيد التنفيذ وكذلك العمل قيد التقدم والمحدد لكل منها بتاريخ للبيانات، وعرض أخر لجدول الاهداف وجـــدول زمنـــي ملخص وآخر مفصل كما يوضح العلاقات القائمة بين المستويات الثلاثـــة لعـــرض الجدول الزمني.



الشكل (٤ - ٦)

الجدول الزمني الخاص بالمشروع – أمثلة رسومية

المصدر: (P120:2008: PMI)

٣- الالتزام بتحمل نفقات تنفيذ الأعمال وفق أصول الصنعة، ويقتضي ذلك تحمل توفير نفقات جميع الموارد من العناصر البشرية والمواد ومعدات البناء والسيولة النقدية اللازمة سواء كانت تمويلاً ذاتياً أو قروضاً بنكية، ويستوجب ذلك أن تكون له جهة مالية خبيرة تحسن متابعة النفقات والمصاريف وتعمل على توليد مصادر مالية في وقتها الصحيح لتجنب وقوع عجز ماديٍ أو تعثرٍ ماليٍ أثناء التنفيذ.

وإذا حدث وأخطأ المقاول في تقدير السعر الذي تقدم به ثم اكتشف فيما بعد أن تكلفة المشروع أكبر من توقعاته وحساباته فإن عليه ألا يتوقف، وأن يتم مشروعه حتى النهاية حتى ولو خسر فيه، فالمقاولات عمل تجاري كأي نوع من الأعمال التجارية التي قد يتعرض صاحبها للخسارة، ولا بد أن يكون ذلك منقدحاً في ذهنية المقاول.

٤- الالتزام بتنفيذ التوجيهات والتعليمات من قبل الجهة المالكة أو من ينوب عنها أو يمثلها كالاستشاري المعين من قبلها.

إن الإخلال بهذه الحيثية من شأنه أن يخلق جواً من التوتر بين المقاول والجهة المالكة إذ أنها- في الواقع- تقوم بدورٍ فعالٍ ومؤثرٍ في تسيير مجريات المشروع ولها حق المراقبة والمتابعة والتدقيق وإبداء الملاحظات على البرنامج الزمني للمشروع وما يجب إضافته أو تعديله فيه، وهذا لا ينفي حق المقاول في مطالبته بالأجور الإضافية مقابل الأعمال الإضافية أو التغييرات التي أسندت إليه، ولكن عليه التنبه إلى ضرورة توافر المهارات الإدارية في كتابة المطالبات والمدة المسموح بها لتقديم المطالبات، وكيفية الاستناد إلى المطالبة، والعودة دائماً إلى دليل أو كراسة الشروط والأحكام وما بها من نصوصٍ وتوجيهاتٍ وصياغات.

إن افتقار المقاول إلى هذه المهارات يعتبر خللاً إدارياً وضعفاً مهارياً لا يغتفر، ولذا فإنه يمكننا القول أن من واجب إدارة المشاريع بشركات المقاولات أن تتقن أسلوب المطالبة بحقوقها أمام الجهة المالكة الأمر الذي يحفظ للشركة أموالها ومقدراتها.

وبناءً عليه فإن على المقاول أن يلم جيداً بالإجراءات القانونيـــة والإداريـــة المتعلقة بإسناد المشاريع، وأن تتوافر لديه العناصر البشرية القانونية التي تـــتفهم المراحل الإجرائية بدء من الدخول في المناقصة ثم الترسية ثم التنفيذ ثم التسليم.

والمقاول الخبير هو ذلك المتنبه دائماً لمعالجة ما قد تتخـــذه جهـــة الإســـناد بحقه من إجراءات، والعمل على حفظ حقوقه القانونيـــة، حيـــث أن بعـــضا مـــن الجهات المالكة قد تبالغ في استخدام سلطاتها، وقد تحرص على اكتساب شروط أو أعمال غير واردة بالتعاقد، أو قد تتأخر في تزويد المقاول بالوثائق اللازمة للتنفيذ، أو تتأخر في اعتماد المواد أو الرد على استفسارات المقـــاول، أو التـــأخر فـــي إجراءات التسليم.. الخ.

٤- ٦ تنظيم إدارة المشاريع الإنشائية داخل شركات المقاولات.

إن تنظيم إدارة المشاريع الإنشائية داخل شركات المقاولات يقتـــضي تـــوافر مهارات ومفاهيم وقدراتٍ ذات طبيعةٍ خاصة إذ أن هذا الدور يناط به ما يلي:

١- عمل المواءمة بين متطلبات الجهة المالكة وملاحظاتها من جهة وضبط الإنفاق والوقت المترتبين على ذلك من جهة أخرى.

٢- رفع مستوى الجهاز الهندسي بحيث يصبح كفؤاً في مستواه الفني أمـــام جهـــاز المالك أو مستشاريه.

٣- مراجعة الوثائق والمخططات والرسومات والمواصفات واكتشاف الأخطاء حتى وإن كانت معدةً من جهة الإسناد أو من قبل الاستشاري إذ أن معظم العقود عادةً ما تلقي باللائمة على المقاول عند حدوث أي قصور.

٤- توفر مهارة التفاوض لدى المقاول أمام جهة الإسناد في فتـــرة ترســـية العقـــد والتوصل إلى سعر نهائيٍ مرضٍ له.

٥- إعداد الجداول الزمنية والمالية والعمالية وتقديمها لجهة الإسناد.

٦- القدرة والكفاءة على توفير مصادر التمويل والدعم المالي إذ عادةً مـا تتـأخر الدفعات المالية مما يقتضي خلق علاقة ثقةٍ بين الشركة والبنوك لتفادي العجـز، كما يجب خلق علاقة الثقة مع موردي المواد لتوفيرها حال طلبها، وربما استلزم الأمر موافقة المورد على الدفع بالأجل أحياناً.

٧- شراء المواد والآليات وإداراتها ويقتضي ذلك اختيار الوقت السليم والبحث عن أفضل طرق الدفع واختيار أماكن تخزينها والمفاضلة بين تأجيرها أو شرائها.

٨- المواءمة بين حجم المشروعات والإمكانيات المتاحة.

٩- استمرارية تطوير الهيكل الإداري بما يتناسب وحجم المشاريع.

١٠- تنفيذ المشاريع بمفهوم الإشراف الذاتي والرقابة الذاتيـة والمتابعـة الأمينـة الخلاقة، بصرف النظر عن الإشراف الخارجي مـن قبـل الاستـشاري أو رب العمل.

١١- حفظ السجلات وإعداد التقارير الشهرية واليومية.

١٢- العمل على إرضاء القوى العاملة وترسيخ ولائها للشركة، وذلك مـن خـلال استشارتهم والأخذ برأيهم، وترسيخ مبدأ الحوافز، وإشـعارهم بـالحرص علـى سلامتهم الصحية والنفسية، وتحقيق رغباتهم الاجتماعية مما يـؤدي إلـى رفـع مستوى الإنتاجية.

١٣- العمل على ترسيخ روح التعلم ونشر المعرفة وتوفير حـضور ورش العمـل والدورات التدريبية.

١٤- حسن اختيار الموارد البشرية بما يتلاءم ومتطلبات المرحلة ونوعية العمل.

٤-٧ التخطيط والإجراءات المتبعة في تنفيذ المشروع الإنشائي:

٤-٧-١ تمهيد:

المشروع الإنشائي هو مجموعة أنشطة تتداخل أو تتزامن أو تتتابع ولها بداية ونهاية زمنية، وينفذ بأفرادٍ ومعداتٍ ومواد، ويقوم المقاول بوضع الخطة الملائمة التي سوف ينتهجها في تنفيذه، والتي قد تختلف تفاصيلها الدقيقة من مشروعٍ لآخر.

من هنا فإن على المقاول من خلال هذه المعطيات أن يحول المشروع إلى حقيقةٍ ملموسةٍ على الأرض، وذلك بدراسة هذه المعطيات دراسة جيدة ليحدد العوائق التي قد تعترض تنفيذها، وأسبابها وكيفية التغلب عليها أو الحد من آثارها.

وأمام تلك التوقعات يجب عليه أن يضع في خطته الحلول البديلة على أن تكون هذه الحلول جيدة فنياً ومالياً ثم يختار أفضلها.

٤-٧-٢ أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية: (نصير: ٢٠٠٧: ص١٠٣)

١- تخطيط المشروعات يزيد من احتمالية نجاح المشروع وانهائه في موعده المحدد.

٢- تخطيط المشروعات يحقق الاتزان بين الموارد والاحتياجات.

٣- تخطيط المشروعات يساعد على سهولة الاتصال بين القائمين على المشروع.

٤- التخطيط يحدد دور كل فرد في المشروع وعلاقته ببقية العاملين فيه.

٥- التخطيط يساعد في التنبؤ بأي مشاكل مستقبلية قد يتعرض لها المشروع وتحديد توابعها وكيفية التعامل معها.

٦- التخطيط يساعد على متابعة المشروع وإدارته والتحكم فيه.

٤-٧-٣ مراحل التخطيط في المشاريع الإنشائية: (نصير:٢٠٠٧: ص١٠٤)

أ- اختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ المشروع من الناحية الفنية والتكلفة المادية.

ب- تقسيم المشروع إلى عدد من البنود والأنشطة، ويعتمد هذا العدد على الدقة المطلوبة وأهمية كل بندٍ وخصائصه.

ج _ تحديد علاقة كل بندٍ بالبنود الأخرى (السابقة، التابعة، المتوازية) ويعتمد ذلك على طبيعة كل بندٍ ومدى توافر المواد اللازمة (عمالة، مواد، معدات، أموال).

د- توزيع الموارد على الأنشطة، ويعتمد ذلك على مدى توافر الموارد والزمن المتاح لتنفيذ كل بند.

هـ- تحديد الزمن اللازم لكل بند حيث يعتمد ذلك على حجم العمل والإنتاجية التي تعتمد بدورها على حجم العمالة وعدد الأطقم العاملة في هذا البند.

ويمكن للسهولة استخدام العلاقة التالية لحساب زمن البند:

زمن البند = حجم العمل / الإنتاجية

و- باستخدام العلاقات بين الأنشطة التي يتم تحديدها في الخطوة ج وباستخدام أحد أساليب التخطيط يتم رسم الأنشطة في صورة تخطيطية سهلة الاستيعاب والفهم والمتابعة.

ز- يتم حساب زمن المشروع بعد تحديد بداية ونهاية كل نشاط، وفترات السماح لكل منها، والأنشطة الحرجة مع أخذ فترات التداخل بين الأنشطة في الاعتبار.

٤-٧-٤ تمويل المشروع الإنشائي:

إن تمويل المشروع الإنشائي يستلزم خطة مالية، وهذه الخطة المالية تقوم على معطيات يجب أن تكون واضحة لدى المقاول وهي:

١- التعرف على حجم التمويل اللازم، وكيفية استخدامه طوال عمر المشروع وهي تتكون من:

أ- الاستثمارات على شكل آليات وموجودات ثابتة.

ب- حجم السيولة اللازم لتسيير المشروع.

٢- التعرف على مصادر التمويل وهي:

أ- موارد ذاتية لدى المقاول.

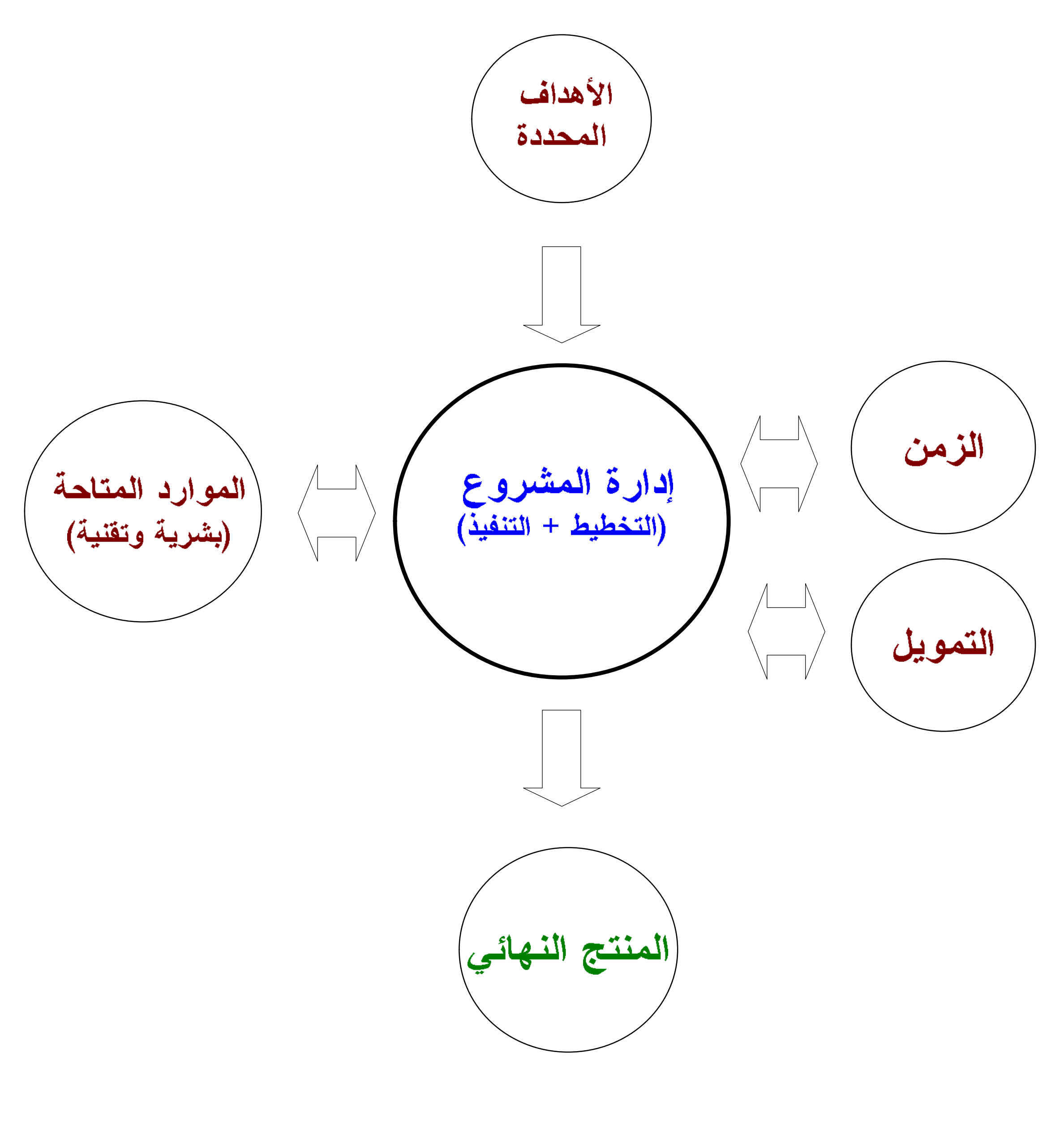
ب- تحويل بنكي بفائدة.

ج- وقت احتياج التمويل وكيفية استخدامه.

وإسهاباً في ذلك نقول أن من أهم النقاط التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والتي يتوقف عليها الالتزام بتنفيذ المشروع في زمنه المحدد أو التأخر في تسليمه هي تحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع تحليل مفصل للمشروع ولخطته التنفيذية ولاحتياجاته سواء من الموارد البشرية أوالمعدات أو المواد وتأمين وصولها وتوفيرها بالموقع أو بالمخازن في الوقت المحدد وفق برنامجٍ معدٍ سلفاً.

كما يستلزم الأمر معرفة مصادر التمويل لهذه الاحتياجات لكي يتم تدبيرها إذ غالباً ما يلجأ المقاول إلى جهات التمويل كالبنوك أو الشركات المتخصصة في هذا المجال.

والشكل التالي يبين ملخصاً لإدارة المشروع الإنشائي ويوضح مدى تداخل التمويل مع الزمن في آنٍ واحد كأحد المدخلات المتفاعلة وأثرها في إدارة المشروع.



الشكل (٤ - ٧)

إدارة المشروع الإنشائي

المصدر: من إعداد الباحث

والتالي اختصار لما أورده خلوصـــي (١٩٩٢: ص٥٧-٧٢) حـــول هـــذا الموضوع .

أولا: تحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع الإنشائي.

الخطوة الأولى: تحديد خطة العمل بشكل تفصيلي.

الخطوة الثانية: تحديد خطة وجداول إمداد المشروع باحتياجاته الشهرية من المواد والقوى البشرية والمقاولين الفرعيين بالاستناد على خطة العمل المقررة.

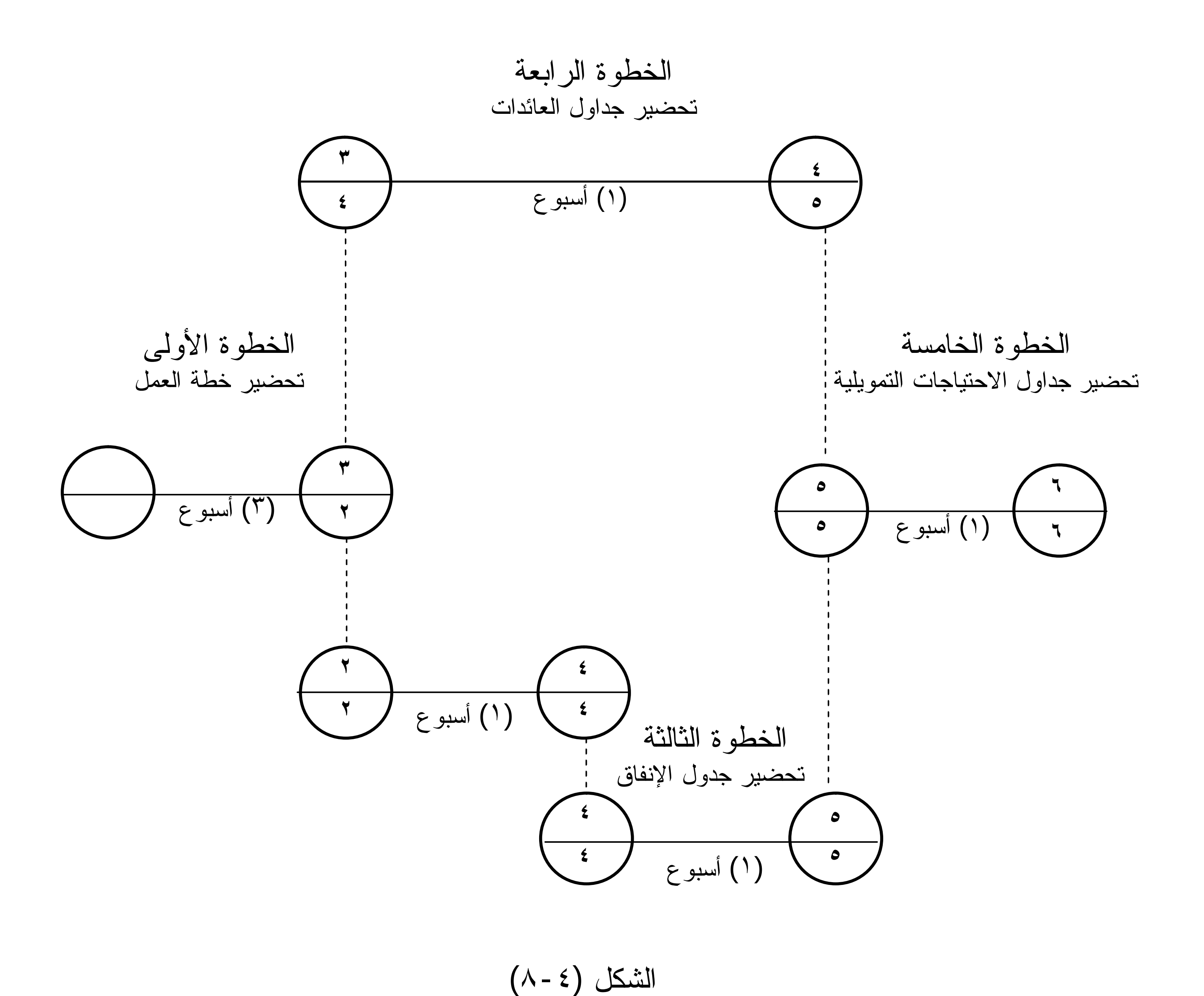
الخطوة الثالثة: تحضير جداول الانفاق الشهرية بالاستناد على خطة العمل، وعلى أساس جداول إمداد المشروع باحتياجاته الشهرية من المواد والقوى البشرية والآلية ... الخ.

الخطوة الرابعة: تحضير جداول العائدات الشهرية (الـــدخل) للمـــشروع بالاستناد على خطة العمل وشروط العطاء.

إن الوصول إلى تحديد دقيق للاحتياجات التمويلية يمر عبر خطوات عديدة، ومن المفيد إلقاء الضوء عليها.

الخطوة الخامسة: تحضير جداول الاحتياجات التمويلية للمشروع وبالتـــالي تحديد هذه الاحتياجات.

الشكل أدناه يبين العلاقة بين هذه الخطوات ويتبين منها أن المسار الحـــرج يمر بالخطوات الأولى والثانية والثالثة والخامسة. بينما تتمتع عادة الخطوة الرابعة ببعض المرونة.



الشكل (٤-٨)

مخطط شبكي يبين العلاقة بين الخطوات المختلفة اللازم اتباعها لتحضير جداول الاحتياجات التمويلية للمشروع الإنشائي

الخطوة الأولى: تحديد خطة العمل بشكل تفصيلي

تمثل هذه الخطوة العمود الفقري لكل الخطوات التالية، فإن تحديد أفضل خطة عملٍ ممكنة باستخدام أساليب وتقنيات البرمجة الحديثة يتطلب من شركات المقاولات امتلاك هذه الأساليب أو الحصول عليها. ولا بد أن يراعى عند إعداد الخطة الأمور التالية:

١- يجب أن تكون هذه الخطة مستندة على تحليل تفصيلي لمختلف عمليات التنفيذ، وبالتالي فإن البرنامج الشامل يجب أن يكون مبنياً على أساس مجموعة من البرامج الجزئية بحيث تعبر هذه البرامج بمجموعها عن مختلف النشاطات والعمليات التي ستجرى في الموقع من حيث التسلسل والتتابع والتداخل.

٢- يجب أن تأخذ هذه الخطة بعين الاعتبار المتطلبات الفنية الواجب مراعاتها بموجب المواصفات من حيث تسلسل العمليات واعتماد بعضها على بعض والمدد الزمنية المحددة لبعض النشاطات مثل فترات المعالجة قبل فك الشدات وإزالة الدعامات.

٣- يجب أن تكون هذه الخطة مدعومة بوصف للأساليب والأنظمة المنوى اتباعها في الإنشاء وتحديد المتطلبات التنفيذية الموافقة لهذه الأساليب من حيث المعدات والقوى البشرية....إلخ

٤- يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء التحليل بقصد وضع خطة العمل إمكانات استخدام الموارد المتاحة للمقاول مثل المعدات المتوفرة ... إلخ ودراسة مدى ملاءمتها للعمل المطلوب تنفيذه، وبالتالي تستند خطة العمل على معداتٍ محددةٍ ذات انتاجيات يتم الاتفاق عليها في ضوء وضعها. وفي حالة اللجوء إلى اقتناء معدات إضافية فيجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كونها جديدة أو مستعملة.

٥- يجب أن تأخذ خطة العمل بعين الاعتبار مسألة إمداد المشروع باحتياجاته من المواد بعد تمييز المواد المتوفرة في الأسواق المحلية عن المواد المستوردة من الأسواق الخارجية، وبالتالي اعتماد الفترات المناسبة الكافية لتغطية جملة الإجراءات اللازمة للتوريد من حيث الحصول على الكتالوجات والعينات ورفعها والحصول على الموافقات عليها وتحضير المخططات التنفيذية وفتح الاعتمادات ومدة التصنيع والشحن والتخليص...ألخ

٦- يجب أن تأخذ خطة العمل بعين الاعتبار الإمكانيات الفعلية للمقاولين ومتطلباتهم.

٧- يجب أن تكون خطة العمل مبينةً على الكميات المقاسة من المخططات والمتناسبة مع النشاطات التنفيذية وليس على الكميات الواردة في جداول الكميات.

٨- ومن الأهمية بمكان أن يشارك في التحليل عند وضع خطة العمل مهندسون من جهاز التنفيذ وقبل إقرارها بموافقة مدير المشروع، وأن يتحدد بدقة عند إقرارها المسئوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا بالشركة خاصة في كل المسائل التي تتعلق بالمصاريف الرأسمالية واحتياجات المشروع التمويلية، وكذلك المسئوليات الملقاة على عاتق مدير المشروع وجهاز التنفيذ بما في ذلك السلطات المفوض استعمالها.

الخطوة الثانية: تحضير خطة وجداول إمدادات المشروع

بعد إقرار خطة العمل بوضعها النهائي يمكن البدء باستخلاص جداول احتياجات المشروع البشرية والآلية، معدلات الإنتاج الشهرية، ومواعيد دخول وخروج المقاولين الفرعيين، ومواعيد تأمين المواد المختلفة للموقع، ومن ثم تحضير جداول توريد هذه المواد والتي تحتوي على مواعيد رفع العينات وأخذ الموافقات وفتح الاعتمادات ومباشرة الإنتاج والشحن والتخليص ...إلخ.

ويمكن في هذه المرحلة اعتماد فرضيات ذكية مستنبطة من واقـع الخبـرة والتجربة في حالة عدم وجود معلوماتٍ قاطعةٍ عن مادةٍ معينـةٍ بحيـث يجـري تحديث هذه المعلومات في المستقبل عند توفرها مع تحليل لمدى تأثير المعلومات المستجدة على غيرها من النشاطات.

الخطوة الثالثة: تحضير جداول الإنفاق الشهرية

وهنا يجب التمييز بين نوعين من الإنفاق، الأول وهو النفقات غير المباشرة والثاني النفقات المباشرة.

وقبل الدخول في تفاصيل أكثر في هذا الموضوع فيجب التنويه بأن تحليـل النفقات السائلة للمشروع الإنشائي يختلف عن تحليـل التكلفـة، أي أن مجمـوع النفقات في هذا الجدول لا يمثل تكلفة المشروع، ولا حتى قيمته، أي أنه لا يعطي مدلولا عن الربح والخسارة.

أما النفقات السائلة فالمقصود منها هنا تلك المبالغ النقدية الواجـب إنفاقهـا شهرياً كرواتب وأجور الموظفين والعمال أو تسديد الأقساط للمعـدات والمـواد الموردة للموقع. أو أجور الآليات المستأجرة أو الفـواتير المـستحقة للمقـاولين الفعليين، أو المصاريف العمومية والنثرية النقدية، أو أقساط التـأمين والتأمينـات اللازمة لفتح الاعتمادات وتكاليفها وما شابه ذلك من بنود.

ويجري تسييل هذه النفقات وفق الجداول المحضرة والموصوفة في الخطوة الثانية وعلى أساس خطة العمل المشار إليها في الخطوة الأولى.

وفي هذا النطاق وعلى سبيل المثال لا الحصر نورد الأمثلة التالية:

* رواتب وأجور العمال:

تدفع شهرياً وفقاً لجداول القوى البشرية التي سـيوفرها المقـاول وحـسب الأعداد والرواتب والأجور والامتيازات المخصصة لكل مهنة على حـدى، أمـا الأعداد اللازم توفيرها من كل مهنة من المهن التي سيضطلع المقاول بأمر تنفيذها

مباشرة فيتم احتسابها على أساس خطة العمل وبشكل يتناسب مــع كميــات تلــك الأعمال وانتاجياتها الفنية.

* المعدات المشتراه:

وتلك تدفع وفق جدول بالأقساط الشهرية أو الدورية التي يتم الاتفاق عليهــا مع الموردين، وما ينطبق أيضاً علي المعدات ينطبق على أية مواد ومــستلزمات يتطلبها العمل مثل الخشب والسقايل والدعامات ...إلخ، أما كميات هذه البنود أي السقايل والدعامات مثلاً فتحدد بالاستناد على تحليل تفصيلي وعلى أساس خطــة العمل.

* المواد الأساسية:

وتلك تدفع أيضاً وفق الجداول المتفق عليها مع المورد، غير أن هناك بعض البنود التي تتطلب الدفع النقدي مثل الأسمنت أو الوقود، والتي يتطلب الأمر توفير مخصصات لها تتناسب مع الكميات المخطط استهلاكها بموجب خطة العمل.

* المقاولون الفرعيون:

وهؤلاء يتم دفع مستحقاتهم بموجب الكميات المنجزة، وحــسب الاتفاقيــات المبرمة معهم، فبعض أنواع المقاولة الفرعية يــتم معاملتهــا تمامــاً كــالأجور والرواتب الشهرية المدفوعة لجهاز المقاول المباشر وبعضها الآخر ترتبط دفعاته بالدفعات التي يتلقاها المقاول الرئيسي، وأنواع أخرى منها تتطلب مــن المقــاول الرئيسي أن يدفع مستحقات المقاولين على أساس كميات الأعمال المنجزة بــشكل غير مرتبط بالطريقة والمواعيد التي يتسلم بها المقاول الرئيسي دفعاته.

* أنماط أخرى من البنود:

وهناك أنواع أخرى من البنود يتطلب الإنفاق عليها مباشــرة مثــل أعمــال تجهيز الموقع، وأعمال إخلائه، أو يتطلب الانفاق عليها بشكل جزئي ولكن مباشرة

مثل المبالغ التي تحجز عند فتح الاعتمادات أو الحصول على الضمانات والكفالات.

إذاً فللحصول على جدول للنفقات الشهرية، فإنه يجب:

١- تمييز كل البنود التي تتطلب النقد السائل.

٢- تحديد القيمة الكلية لكل بند من هذه البنود.

٣- استخلاص جدول زمني للكميات المخطط استهلاكها حسب خطة العمل.

٤- تحديد الكيفية التي سيتم توريد المواد بها أي هل سيتم توريد كامل المواد إلى الموقع بشكل معزول عن معدلات الاستهلاك المخطط، أو وفق هذه المعدلات.

٥- الاتفاق مع الموردين والمقاولين الفرعيين على الكيفية التي سيتم على أساسها تسديد البنود المشتراه وتحضير جدول بالأقساط الشهرية التي يترتب دفعها لكل واحد منهم، أما بالنسبة للبنود التي لا تتوفر معلومات واضحة ومحددة عنها فتحسب افتراضاً بالاستناد على خبراته نفسه أو خبرات الآخرين.

الخطوة الرابعة: تحضير جداول العائدات الشهرية المتوقعة (الدخل) للمشروع .

إن مجموع العائدات الشهرية للمشروع يجب أن تمثل قيمة العمل المنجز أي قيمة المشروع وبالتالي فالمشروعات التي يتم دفع مستحقات المقاول فيها على أساس الكميات المنجزة يمكن أن تنتهي بقيمة إجمالية للمشروع تزيد أو تقل عن القيمة التي أحيل فيها المشروع على المقاول، والأنواع الأخرى من العقود معرضة أيضاً من حيث القيمة الإجمالية للزيادة والنقصان وذلك بسبب الظروف التي يتعرض لها المشروع والتعديلات التي تطرأ عليه أثناء التنفيذ.

غير أن الأنماط الشائعة والتي يتم على أساسها تسديد فواتير تنحصر بأحد نمطين:

* مرحلية الدفعات:

أي الدفع للمقاول وفق برنامج مرحلي وإثر انتهاء كل مرحلةٍ من مراحل الإنشاء بغض النظر عن المدة التي تستهلكها كل مرحلة.

* الدفعات الشهرية وفق كميات العمل المنجز:

أي الدفع للمقاول حسب كميات العمل المنجزة وبصورة شهرية وتشترط بعض العقود أن يتم الدفع إذا تخطت قيمة العمل المنجز حدا معيناً ويكون ذلك خلال فترة معينة (شهر أو شهرين مثلاً) من موعد تصديق المهندس المقيم على الفاتورة الشهرية للمقاول.

أما المواد المشونة في الموقع، فإن العديد من العقود تدفع نسبة معينة من قيمتها الفاتورية أو من قيمتها في جدول الكميات عند توريدها للموقع، أما الدفعات الشهرية فيجري عادة النص على دفعها خلال فترة معينة من التصديق من قبل المهندس المقيم وتتراوح هذه الفترة من مدة إلى أخرى فبعضها ينص على شهر واحد وبعضها خلال فترة شهرين أو أكثر.

أما الدفعات التي يتلقاها المقاول فهي الدفعات الصافية، أي بعد إخضاعها لمجموعة من الخصومات ولعل أهمها:

- تسديد الدفعة المقدمة: فبعض العقود تنص على إعطاء المقاول دفعة مقدمة (سلفة) بواقع نسبة مئوية معينة من قيمة المشروع مقابل ضمانات بنكية وذلك لمساعدته على تمويل عملية التحضير للمشروع وتجهيز الموقع وبدء العمل ويتم تسديد هذه السلفة من واقع الفواتير الشهرية عن العمل المنجز وتقتطع عادة بذات النسبة المئوية للسلفة.

- تسديد المواد المشونة: وتلك أيضا يتم خصم قيمتها من قيمة العمل المنجز الذي تدخل فيه هذه المواد وبشكل يتناسب مع قيمتها.

- محتجزات التأمين: وتحجز كنسبةٍ من قيمة المشروع ويتم خصمها من الدفعات الشهرية بواقع ١٠% إلى أن تصل إلى النسبة المنصوص عليها في العقد كمحتجزات وترد في نهاية المشروع بعد خصم قيمة أي غرامات أو التزامات نصت عليها شروط العقد. وعليه فإن جدول العائدات الشهرية المتوقعة يتم تحضيره بعد تحضير خطة العمل وبالاستناد عليها ويتم عندها تحضيره واستعمال أسعار الوحدة للبنود المختلفة الواردة في جدول الكميات وبالتالي تحديد قيمة الأعمال الشهرية المتوقع إنجازها حسب خطة العمل.

وعلى أثر ذلك يخضع الجدول الناتج لمجموعة من المعاملات:

أولاً: إذا كانت الفترة المنصوص عنها في العقد لقبض المستحقات الشهرية تبدأ من تاريخ تصديق الفاتورة الشهرية وليس من تاريخ رفعها للمهندس المقيم فيتم اعتماد موعد استلام قيمة الفاتورة بعد شهر على الأقل من نهاية كل شهر على افتراض أن تحضير الفاتورة ورفعها يتم عادة في الأسبوع الأخير من كل شهر.

ثانياً: يتم اعتماد التاريخ الذي تم فيه استلام الدفعة المقدمة – إن وجدت – وقيمتها وتوقيعه في جدول العائدات في ذلك التاريخ.

ثالثاً: يتم عمل جدول بالعائدات المتوقعة لقاء تشوين المواد من الموقع.

رابعاً: يتم خصم الخصومات والمحتجزات من مجموع قيمة العائدات الشهرية وبالتالي تحدد قيمة العائدات الشهرية الصافية.

الخطوة الخامسة: تحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع الإنشائي:

من الخطوة الثالثة حصلنا على جدول زمني بالنفقات الشهرية المتوقعة، ومن الخطوة الرابعة حصلنا على جدول زمني بالعائدات الشهرية المتوقعة.

إن الفرق بين النفقات والعائدات الشهرية يعطينا تقديراً معقولاً للاحتياجات التمويلية المتوقعة للمشروع.

- فإذا كانت فروق المجاميع الشهرية إيجابية لصالح العائدات، فإن هذا يعني أن عائدات المشروع كافية لتمويل ذاته.

- أما إذا كانت فروق بعض المجاميع سلبية لكن الفرق الإجمالي إيجابي لصالح العائدات فإن هذا يعني أن المشروع يحتاج للتمويل خلال فترة محددة ثم تصبح عائدات المشروع كافية لتغطية نفقاته.

- أما إذا كانت فروق كل المجاميع سلبية فإن هذا يعني أن عائدات المشروع غير كافية لتمويله. ولكن هذا لا يعني أن المشروع خاسر ...لماذا ؟

تحتاج بعض المشاريع إلى نفقات رأسمالية كبرى، مثل شراء معداتٍ مكلفة فإذا تم تحصيل كامل قيمة هذه المعدات المشتراه على العائدات الخاصة بالمشروع ذاته فقد لا تكفي هذه العائدات لتسديد كامل قيمة المعدات، لذلك فهي مقياس الربح والخسارة، فإن ما يتحمله المشروع من قيمة هذه المعدات هو قيمة استهلاكها خلال مدة المشروع فقط، وبالتالي فمن الناحية الدفترية فإن المشروع يظهر ربحاً ولكن من الناحية النقدية فإن عائدات المشروع كلها غير كافية لتنفيذ المشروع وتسديد قيمة كامل هذه المعدات في نفس الوقت.

إن ما يجب إضافته على جداول الاحتياجات التمويلية بعد تقرير قيمتها الشهرية هي كلفة الحصول عليها من البنوك ومن الواضح أن ذلك سيؤدي إلى زيادة العجز.

<u>ثانيا: تدبير الاحتياجات التمويلية</u>

إن تحديد قيمة الاحتياجات التمويلية الشهرية للمشروع الإنشائي يمثل الخطوة الأساسية على طريق تدبير هذه الاحتياجات، فإن أظهرت التحليلات أن المشروع يحتاج إلى مبالغ كبيرة لتمويل عملية تنفيذه تفوق طاقة المقاول ومصادر

دخله الذاتية فهو مضطر أن يلجأ إلى البنوك، ومن هنا تبدأ رحلتـــه الـــسندبادية. وبافتراض الوضع المثالي، أي أن المقاول تقدم بطلب للتمويل مدعوماً بجـــداول التدفق النقدي وبخطة العمل والدراسات التفصيلية الملحقـــة بهـــا، وأن ســـجلات المقاول التاريخية تظهر أنه موضع ثقة من الناحية المالية، وأن المقـــاول مـــسلح بأجهزة جيدة فعالة وأنظمة معلوماته فعالة، وأن البنك بالمقابل لديه مكتـــب فنـــي قادرعلى تحليل الدراسات المقدمة وتدقيقها، فإن النتيجة المتوقعة في مثـــل هـــذه الحالة أن يقبل البنك بتمويل المقاول وفق جدول احتياجاته التمويلية الشهرية.

وبافتراض أن العمل سار وفق الخطة الموضوعة وأن الموردين والمقاولين الفرعيين قد تلقوا مستحقاتهم وفق جدول الأقـــساط المتفـــق عليـــه، وأن كميـــات الأعمال المنفذة لم يطرأ عليها أي تعديل فإن النتيجة المتوقعة أثر ذلك أن يـــستعيد البنك المبالغ التي أقرضها للمقاول مضافاً إليها كلفة التمويل، وأن يتمكن المقـــاول من تحقيق النتيجة المرجوة من جراء قبوله بتنفيذ المقاولة المحالة عليه.

وباستمرار اعتبار الوضع التالي الموصوف سابقاً لكن مع إخضاعه لتـــأثير بعض الظروف الطارئة دعونا نتساءل في الوضع المفترض التالي:

١ - لنفرض أن صاحب العمل لم يتمكن من دفع مستحقات المقاول إلا بعـــد ستين يوماً من موعد تصديق الفاتورة الشهرية وليس ثلاثـــين يومـــاً كمـــا هـــو منصوص عليه في العقد فإن الاحتياجات التمويلية المتوقعة ستزداد سوءاً.

٢ - لنفترض أيضاً أن بعض بنود جدول الكميات ذات أسعار خاســـرة وأن كميات هذه البنود قد تعرضت للزيادة بصورة كبيرة (ومثـــال علـــى ذلـــك بنـــد الحفريات الصخرية مثلاً) فإن النفقات في هذه الحالة ستزيد عن العائدات المتوقعة من جراء تنفيذ ذلك البند، وبالتالي فإن الاحتياجات التمويلية ستتجاوز مـــا كـــان مقدراً لها.

إزاء مثل هذا الوضع ماذا يكون موقف البنك؟

إن احتمالات حدوث تعـديلات علـى كميـات وبنـود الأعمـال بالنـسبة للمشروعات الإنشائية من الأمور الشائعة والمتوقعة ثم إن مواعيد حـدوث هـذه التعديلات ليست دوماً أموراً معروفة، فعند حدوثها يمكن أن يتم إجراء تقييم لمدى تأثير هذه العوامل على التزامات المتعهد وصاحب العمل واحتياجات المـشروع التمويلية، ولنفرض أنه تم على أساسٍ شهريٍ إجراء تحديثٍ شهري لجداول التدفق النقدي بحيث يتم اعتبار المستندات والمؤثرات التي تطرأ على أعمال التنفيذ فـإن كلاً من المقاول والبنك والممول سيكون مسلحاً بالمعلومات الحديثة عـن وضـع المشروع ومتطلباته أولاً بأول. وسيكون بإمكانهما في حالة ازديـاد الاحتياجـات التمويلية للمشروع كنتيجة لأحد هذه العوامل تقييم الوضع واتخاذ الإجراء الكفيـل بإبقاء مسيرة العمل في المشروع مستمرة دون أن تتأثر أوتتعرض للتباطؤ نتيجـة نقص في التمويل، أما إذا تبين للمقاول وكذلك للبنك الممـول بـأن الاحتياجـات التمويلية للمشروع ستتجاوز كثيراً التقديرات المحسوبة نتيجة لهذه العوامل فـإن هذا الأمر يستدعي من الأطراف المعنية معالجة المسألة بصورة مختلفة.

٣- هموم الممولين ومعاناة المقاولين: الواقع والحلول

إستعرضنا في الفقرة السابقة الوضع المثالي، وتحدثنا عن بنك مسلحٍ بأجهزةٍ فنيةٍ قادرةٍ ومقاولٍ كفءٍ منظم ويمتلك أجهزة قادرة علـى البرمجـة والتخطـيط والمتابعة والتنفيذ بشكل فعال ، إلا أن واقع الأمور ليس دوماً كما تشتهي فالوضع القائم حالياً يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- إن أغلب المقاولين لا يقومون بعمل دراسات تفصيلية قبل البـدء بتنفيـذ مشاريعهم، فخطط العمل تتصف بالعمومية وتحليـل متطلبـات عمليـة التنفيـذ ويستعاض عنها بالاعتماد على الإجتهادات الذاتية للمديرين والمهندسين وتحليـل الإحتياجات التمويلية للمشروع، وتكون بالتالي مبينة على تقديرات ذاتيـة أيـضاً، فيتم عمل جداول تدفقٍ نقديٍ شكليةٍ بالشكل الذي يؤدي إلـى إظهـار احتياجـات

تمويلية في حدود تكون قد أقرت سابقاً أي ضمن الحدود التي يتوقع المقــاول أن يتمكن من حصول موافقة البنك عليها.

- وفي ظل الوضع المشار إليه أعلاه فإن الاحتياجات التمويلية للمــشروع والتي يكون المقاول قد حصل عليها من البنك هي أصلاً لا علاقة لها بالمــشروع ولا تعبر فعلاً عن احتياجاته، وبالتالي وفي ظل عدم وجود دراسات تحدد الكيفية التي يجب أن تصرف بها فإن جدول الأوليات يصبح تحديده متروكاً للاجتهــادات الفورية وتقديرات الخطة والتي غالباً ما تؤدي إلى خلق مزيد من الارتبــاك فــي عملية التنفيذ والتي يترتب عليها عادة تورط الجميع بدءً من المقاول نفــسه إلــى صاحب العمل إلى البنك الممول.

- إن هذا الوضع قد أدى استمراره خلال ربع القرن الماضي إلى إحــداث خللٍ كبيرٍ وجوٍ من عدم الثقة بين البنوك الممولة والمقاولين، وقد ساهم في تعميق هذه الأزمة أن البنوك ذاتها في بلادنا لا زالت تتعامل على أساسٍ تجاريٍ بــسيط وبالتالي فهي تفضل التعامل مع العمليات التجارية البسيطة ولا تحبذ الدخول مــع المقاولين في عمليات تمويل متكاملة للمشروع الإنشائي وهي بالطبع أكثر تعقيداً، وتحتاج من البنك أن تكون أجهزته مسلحة بقدرات تحليلية لتقييم وضع المقــاول والدراسات التي تقدم بها وتقرير مدى سلامتها وواقعيتها قبــل أن توافــق علــى الدخول معه في عقد لتأمين الاحتياجات التمويلية المشروعة، ولهذا الــسبب فــإن أغلب بنوكنا تفضل التعامل مع المقاولين على أساس إعطاء تسهيلاتٍ ماليةٍ بغطاءٍ معينٍ مقابل ضماناتٍ كبيرةٍ ومرهقة. وتضطر خلال مرحلة التنفيذ وتحت ضــغط المتعهد وإلحاحه إلى رفع هذا السقف أكثر وأكثر عدة مرات خلال حياة المشروع حتى لا تدفع المتعهد إلى الإفلاس أو العجز عن تنفيذ التعهــد وبالتــالي توقيــع الغرامات عليه وبالنتيجة تعريض حقوق البنك ذاتها للمخاطر، وفــي كثيــر مــن الأحيان فإن رفضها في التجاوب مع متطلباته المتزايدة أو تأخرها في التجاوب أو تجاوبها ضمن حدود أدنى من المستوى المطلوب يمكن أن يؤدي إلى ذات النتيجة،

وفي جميع هذه الأحوال فإن المقاول ذاته يدفع الثمن الباهظ، ومن ثم البنك الـــذي سيتعامل معه ومن ثم صاحب العمل.

* إن الخروج من المأزق يتطلب اعتماد حل جذري يقــوم علـــى الأســـس التالية:

- أن يتم فعلاً تقدير احتياجات المشروع التمويلية باستخدام الأساليب العلمية وباعتماد دراساتٍ متكاملةٍ مفصلةٍ موثقةٍ ومرتبطةٍ بخطة العمل.

- أن يتم الموافقة على تقديم التمويل اللازم للمشروع من قبل البنك بالاستناد على تقييمه للدراسات المقدمة له، وذلك من خلال أن يمتلك كل بنكٍ مكتبـــاً فنيـــاً متكاملاً أو تتفق البنوك على إنشاء مكتبٍ فنيٍ متكاملٍ لهذا الغرض.

- أن يلتزم البنك بتمويل المشروع في مختلف مراحل حياته أي أن يلتـــزم البنك بالتعديلات الطارئة على الاحتياجات التمويلية الشهرية للمشروع بالزيادة أو النقصان والناتجة عن الأوامر التغييرية أو التغيرات الطارئة أوعن التـــأخير فـــي استلام قيمة الفواتير الشهرية وما إلى ذلك من أسباب، ومن الطبيعي أن يتطلـــب هذا الأمر منه متابعة وضعية أعمال التنفيذ من حيث التقدم والتأخر وكذلك تطور تكلفة المشروع من حيث الربح أو الخسارة وانعكاسات كل ذلك على احتياجـــات المشروع التمويلية.

- إن التزام البنك بتمويل المشروع في مختلف مراحل حياته، وفـــي ظـــل الشروط المذكورة أعلاه قد تتطلب من المقاول والبنك تطوير نظام يتم من خلاله التحقق من أن المخصصات التمويلية للمشروع تصرف على المشروع، وبـــالطبع فإن هذا الأمر يتطلب في بعض الأحيان تحويل قيمة جميع الفواتير الشهرية إلـــى حساب المشروع لدى البنك الممول وكذلك إصـــدار جميـــع دفعـــات المـــوردين والمقاولين الفرعيين والموظفين والعمال وما إلى ذلك بواسطة البنك مباشرة.

- وللحيلولة دون أن يكون التأخر في دفع قيمة الفواتير الشهرية للمقاول (في المشروعات الحكومية) مصدراً للتأخر وإرباك أعمال التنفيذ، فإن هذا الأمر يمكن أن يتم حله عبر عمل صندوقٍ تشترك في تمويله جميع البنوك التجارية يتم من خلاله صرف قيمة الكشف الشهري للمقاول بعد تصديقه مباشرة بحيث يقوم المسؤولون عن هذا الصندوق بتسوية حساباتهم مع وزارة المالية كل عام وبالطريقة التي يتم الاتفاق عليها.

** إن مسألة التزام البنك بتقديم تمويل للمشروع الإنشائي في مختلف مراحل حياته تكتسب في هذه المرحلة أهميةً مطلقةً خاصةً في ظل الظروف التالية:

- إن دفع الفواتير الشهرية للمقاولين يتعرض لتأخير كبير يتجاوز المدة المنصوص عليها في العقد، وأن حقوق المقاول للمطالبة بالأضرار الناشئة عن التأخير لا تتعدى حقه في المطالبة فقط بقيمة الدفعات المتأخرة مع فائدة محددة سلفاً بواقع ٧% في الوقت الذي تصل فيه كلفة عملية الاقتراض إلى ما يزيد عن ١٢%.

- إن أكثر العقود أخذت تنص على فترات تتجاوز فترة الشهر التي كانت العقود السابقة تنص عليها لتلقي المتعهد دفعاته الشهرية، فبعض العقود الراهنة تنص على فترة ٦٠ يوماً على الأقل وبعضها ٩٠ يوماً.

- إن الكثير من العقود قد أخذت مؤخراً تلغي مسألة دفع سلف على حساب المشروع بشكل كامل أو تخفضها إلى حدودٍ تجعل إمكانات الاستفادة منها محدودة.

- إن الكثير من العقود قد أخذت مؤخراً تلغي مسألة دفع قيمة على حساب المواد المشونة في الموقع، وبالتالي فقد أصبح تمويل عملية توريد المواد من مسئولية المقاول بالكامل.

- إن المنافسة الحادة في السوق قد أخذت تؤدي إلى حرب أسعار جامحة أصبح من خلالها هامش الربح بالنسبة للمقاول محدوداً وهشاً وسريع العطب والذوبان، وبالتالي ومع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة المحتجزات الشهرية المقتطعة من المقاول ببداية المشروع تقدر ب ١٠% ويستمر اقتطاعها بهذه النسبة حتى الموعد الذي تبلغ فيه قيمة المحتجزات الكلية ما نسبته ٥% من قيمة المشروع، فإن هذا يعني أنه بافتراض هامش ربح بقيمة ٥% فإن احتياجات المشروع التمويلية ستكبر بذات النسبة، وعليه فإن الاعتماد على مصدر تمويل ثابت وقادر يشكل أكسير الحياة للمشروع الإنشائي وبدونه فإن هامش الربح يتبدد وتتهدد مع تهدده مصائر وحقوق أطراف أخرى.

والخلاصة إن هذا الوضع يفرض على أصحاب العمل المقاولين والممولين تفهم الظروف التي تكتنف المشروع الإنشائي حاليا واستيعاب شروط التعامل مع هذه الظروف حتى لا تنتهي هذه المرحلة بانتحار جماعي يدفع ثمنه الجميع.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الـــدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تقييم العـــــوامل الإداريـــة

المبحث الثالث: إختبار فرضيـــات الدراســـة

٥-١ إجراءات الدراسة الميدانية

٥-١-١ تخطيط الدراسة الميدانية

الهدف من تخطيط الدراسة الميدانية هو تحديد محتوى الدراسة الـذي يحقـق أهدافها وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديـد محتويـات الدراسـة ومـصادر المعلومات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية. وأسلوب اثبات الفرضيات الـذي سوف تتبعه الدراسة يتمثل فى جمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تثبت فرضياتها.

اولاً: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على المكاتب الإستشارية الهندسية وشركات المقاولات من الفئات أ، ب،ج والتى تمارس أعمالا إنشائية فى تخصصات مختلفة سواء كانت البناء أو الطرق أو المجاري والمياه أو أعمال الكهرباء.

ثانياً: عينة الدراسة

إعتمد الباحث عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانـات المطلوبة لغرض الدراسة وتم اختيارها وتضم ٥٠ مديراً من مدراء المشاريع فـي المكاتب الاستشارية وكذلك ٤٥ مديراً من مدراء المشاريع من الفئات أ ، ب،ج فـي التخصصات المذكورة سلفا، على أن تكون سنوات الخبرة لكل فردٍ من أفراد العينة عشرين عاماً بحد أدنى.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب الخصائص الشخصية

يوضح الجدول (٥-١) توزيع العينة المبحوثة حسب الخـصائص الشخـصية حيث احتسبت التكرارات والنسب المئوية للخصائص موزعـة حـسب الفئـات االمصنفة في الإستبانة.

جدول (٥-١) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩٥	%١٠٠
	أنثى	٠	%٠
العمر	٤٠- ٤٥ سنة	٣٠	%٣١,٥
	٤٦-٥٠ سنة	٢١	%٢٢,١
	٥١- ٥٥ سنة	١٩	%٢٠
	٥٦- ٦٠ سنة	١٥	%١٥,٨
	٦٠ سنة فأكثر	١٠	%١٠,٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٠	%٦٣,٢
	ماجستير	٣٢	%٣٣,٧
	دكتوراه	٣	%٠٣,١
الخبرة	٢٠- ٢٥ سنة	٣٠	%٣١,٥
	٢٦-٣٠ سنة	٢١	%٢٢,١
	٣١- ٣٥ سنة	١٩	%٢٠
	٣٦- ٤٠ سنة	١٥	%١٥,٨
	٤٠ سنة فأكثر	١٠	%١٠,٦
مجال العمل الإنشائي	أبنية	٦٥	%٦٨,٤
	طرق	١٥	%١٥,٨
	مياه ومجاري	١٠	%١٠,٥
	كهروميكانيك	٥	%٠٥,٣
سنوات العمل في الشركة نفسها	٥-١٠ سنوات	٢٥	%٢٦,٣
	١١- ١٥ سنة	٣٥	%٣٦,٨
	١٦-٢٠ سنة	١٣	%١٣,٧
	٢١- ٢٥ سنة	١٢	%١٢,٦
	٢٥ سنة فأكثر	١٠	%١٠,٦

يلاحظ من الجدول (٥-١) فيما يتعلق بالجنس أن نسبة الذكور بلغت (١٠٠%) مقابل (٠%) من الإناث . ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل مدير المشروع والتي تقتضي تواجده بموقع العمل لفترات طويلة قد تمتد لساعات متأخرة من الليل، والتعامل مع شرائح عريضة من الرجال الأمر الذي يتعارض مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة في المجتمعات الخليجية بوجهٍ عام والمجتمع القطري بشكلٍ خاص، كما أن طبيعة المرأة تتجه بها نحو تفضيل العمل المكتبي.

وفيما يتعلق بالعمر فقد شكل الأفراد الذين تراوحت أعمارهم (٤٠- ٤٥ سنة) ما نسبته (٣١,٥%)، مقابل (٢٢,١%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (٤٦-٥٠ سنة)، مقابل (٢٠%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (٥١-٥٥ سنة)، مقابل (١٥,٨%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (٥٦- ٦٠ سنة)، بينما جاءت نسبة الأفراد ممن أعمارهم (٦٠سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (١٠,٦ %). وقد يرجع سبب ارتفاع نسبة أفراد الفئة العمرية (٤٠- ٤٥ سنة) من الأفراد المبحوثين والبالغة (٣١,٥%) إلى أنه السن الذي تجتمع فيه الخبرة مع الحيوية والنشاط الذهني والبدني والقدرة على العمل الشاق معاً مما يشكل بعداً إيجابياً في إدارة المشاريع.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبةٍ لصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (٦٣,٢ %) وهو ما يقارب ثلثي العينة المبحوثة، يليها بعد ذلك نسبة الأفراد الحاصلين على الماجستير حيث بلغت (٣٣,٧%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على الدكتوراه في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (٣,١%) . ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى إلتحاق معظمهم بسوق العمل بعد التخرج مباشرة وصعوبة توافر الوقت لإستكمال دراستهم الأكاديمية . أما بالنسبة للأفراد الحاصلين على درجة الماجستير فيرجع إلى الحرص على مزيد من التحصيل العلمي بما يحقق لهم فرص عملٍ أفضل خاصة إذا ما اقترن هذا التحصيل بالمجال الإداري.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد كانت أعلى نسبةٍ لصالح الأفراد الذين خبــرتهم (٢٠-٢٥ سنة) حيث بلغت (٣١,٥%)، يليها نسبة الأفراد الذين خبرتهم (٢٦-٣٠ ســنة) حيث بلغت (٢٢,١%)، يليها الذين خبرتهم (٣١- ٣٥ سنة) حيث بلغت (٢٠%)، يليها الذين خبرتهم (٣٦- ٤٠ سنة) حيث بلغت (١٥,٨%)، وأخيراً جاءت نــسبة الأفراد الذين خبرتهم (٤٠ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (١٠,٦%).

ويلاحظ أن مجموع الفئتين الأوليين والمتقاربتين عمرياً والواقعتين بــين ٢٠-٣٠ سنة يشكل نصف أفراد العينة أو أكثر وهو ما يمكن تفسيره بأن هنــاك فكــراً سائداً لدى شريحة كبيرة من أرباب العمل بأن هذه الفئة تمتاز بالخبرة، إضافة إلــى مداومتها للإطلاع ومواكبتها للمستجدات في تكنولوجيا التشييد وهو ما تفتقــر إليــه الفئات ذات الخبرة الطويلة بيد أنها منكفئة على القديم.

وفيما يتعلق بمجال العمل الإنشائي فقد كانت أعلى نــسبةٍ لــصالح الأفــراد العاملين في مجال الأبنية حيث بلغت (٦٨,٤%)، يليها نسبة الأفراد العــاملين فــي مجال الطرق حيث بلغت (١٥,٨%)، يليها نسبة الأفراد العاملين في مجــال الميــاه والمجاري حيث بلغت (١٠,٥%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد العاملين في مجــال الكهروميكانيك حيث بلغت (٥,٣%). ويعزى إرتفاع النسبة في مجال الأبنية إلــى الثلثين تقريباً إلى العدد الهائل للمشاريع الخاصة في صورة مبانٍ سكنيةٍ وتجارية.

وفيما يتعلق بسنوات العمل في الشركة فقد كانت أعلى نسبةٍ لــصالح الأفــراد الذين تراوحت سنوات عملهم بالشركة (١١- ١٥ سنة) حيث بلغــت (٣٦,٨%) ، يليها نسبة الأفراد الذين تراوحت سنوات عملهم بالشركة (٥- ١٠ سنوات) حيــث بلغت (٢٦,٣%)، يليها نسبة الأفراد الذين بلغت سنوات عملهم بالــشركة (١٦- ٢٠ سنة) حيث بلغت (١٣,٧%)، يليها نسبة الأفراد الذين تراوحــت ســنوات عملهــم بالشركة (٢١- ٢٥ سنة) حيث بلغت (١٢,٦%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين بلغت سنوات عملهم بالشركة (٢٥ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيــرة حيــث بلغــت (١٠,٦%).

رابعاً: تصميم استمارة البحث

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذة الدراسة تم تصميم الإستبانة لتقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر.

والإستبانة من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- الرجوع الى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والإطلاع على ماكتب عن العوامل الادارية في أداء شركات المقاولات.
- قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث. وفى ضوء ملاحظاتهم تم مايلى :
- حذف الفقرات التى اقترح المحكمون حذفها.
- تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطى المدلول المقصود منها.

وقد حاول الباحث فى صياغة أسئلة الاستبانة مراعاة الحيدة الممكنة والمستويات الثقافية للمستقصى منهم وذلك بالإبتعاد عن المعاني التى يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنباً الأسئلة المحرجة.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الإستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، وبعدها تم إعداد الإستبانة فى صورتها النهائية.

٥-١-٢ الأساليب الاحصائية المستخدمة فى الدراسة

اولاً: اختبار درجة مصداقية البيانات

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسـئلة تـم احتساب معامل المصداقية ألفا كرونبـاخ (Alpha- cronbach)، وتعتبـر القيمـة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ٦٠% . وقد تم إجراء إختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للإستبانة فكانت القيمة (٠،٩٩) لإستمارة الإستشاريين والقيمـة (٠،٩٨) لإستمارة المقاولين، ويعنى هذا توافر درجةٍ عاليةٍ جداً من الثبات الـداخلي فى الإجابات مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسـة وتحليل نتائجها.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكلٍ عام للحصول على قـراراتٍ عامةٍ عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسـة وتوزيعـه، وقـد تـضمنت الأساليب التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة .

ثالثاً: تقدير الوسيط

للوصول إلى متوسط إجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات أسئلة الإستبانة تم استخدام الوسيط كمقياس للنزعة المركزية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالى :

أوافق بشدة = ٥ درجات، أوافق = ٤ درجات، محايد = ٣ درجات،

لا أوافق = درجتان، لا أوافق بشدة = درجة واحدة.

رابعاً استخدام اختبار (كاى تربيع)

وتم إستخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥%. ويعتبر توزيع مربع كاى من التوزيعات الإحتمالية الشائعة الإستخدام حيث يوجد له تطبيقات عديدة بدرجة يمكن معها القول أنه يأتي في المرتبة الثانية للتوزيع الطبيعي من حيث كثرة تطبيقاته ، ويتميز عن الاختبارات الأخرى بأنه يستخدم في الإحصاءات المعلمية وغير المعلمية أي ليست هنالك ضرورة لاختبار توزيع القيم طبيعياً .

وهو عبارة عن أداةٍ إحصائيةٍ تستهدف اختبار معنوية الفرق بين مجموعتين من البيانات الإحصائية واحدة منها بيانات واقعية يطلق عليها البيانات المشاهدة وأخرى بيانات إستنتجت من دراسة عينةٍ معينةٍ يطلق عليها البيانات النظرية.

خامساً: البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة

لتحليل بيانات اسئلة الاستبانة إستخدم الباحث برنامج SPSS إختصاراً للعبارة Statistical package for social science وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. ويختص هذا البرنامج فى تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وصفياً أو تحليلاً استنباطياً أو مايعرف باختبارات الفروض.

٥-٢ تقييم العوامل الادارية

يهدف هذا الجزء من البحث إلى تحليل وتقييم العوامل الإدارية المسببة فى تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية بدولة قطر خلال الفترة الواقعة من ٢٠٠٥ إلـــى ٢٠٠٨م وذلك من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات من خلال اســتطلاع آراء عينة من المقاولين والإستشاريين، والتوصل إلى ترتيب العوامل الإداريــة لمعرفة الأهمية النسبية وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً، وذلك علـــى النحو التالى :

العامل الاول :

تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الافتقار إلـــى الكفــاءة القيادية. وقد تم قياس هذا العامل بالمتغيرات الفرعية التالية :

١- الإفتقار إلى القدرات القيادية.

٢- الإفتقار إلى المهارات القيادية.

٣- الإفتقار للمعايير الصحيحة فى اختيار العناصر البشرية.

٤- الإفتقار إلى الوعى بمفهوم العناصر التكاملية للأداء.

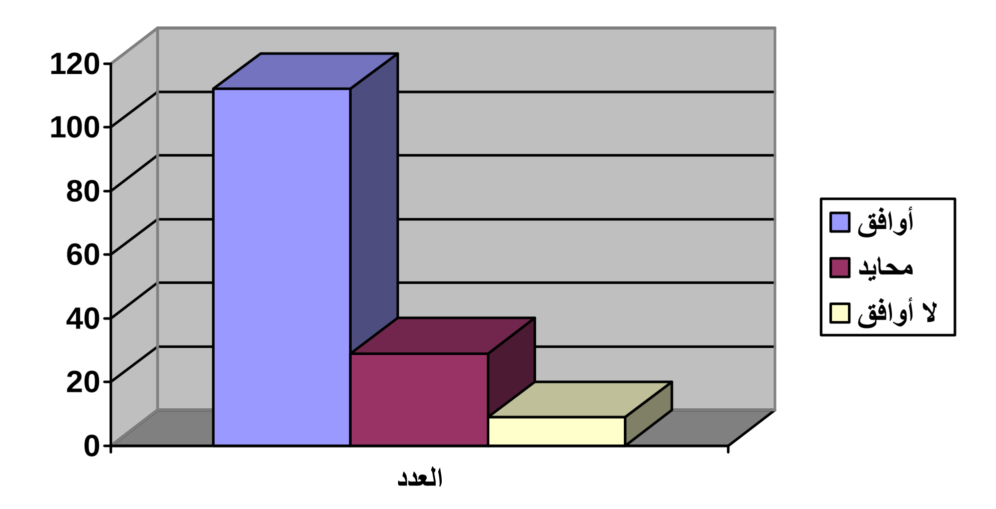
٥- الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته.

وفيما يلى نتائج آراء عينتى الدراسة .

اولاً: عينة مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية

جدول رقم (٥-٢) الإفتقار إلى القدرات القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٢	٧٤,٧
محايد	٢٩	١٩,٣
لا أوافق	٩	٦,٠
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠

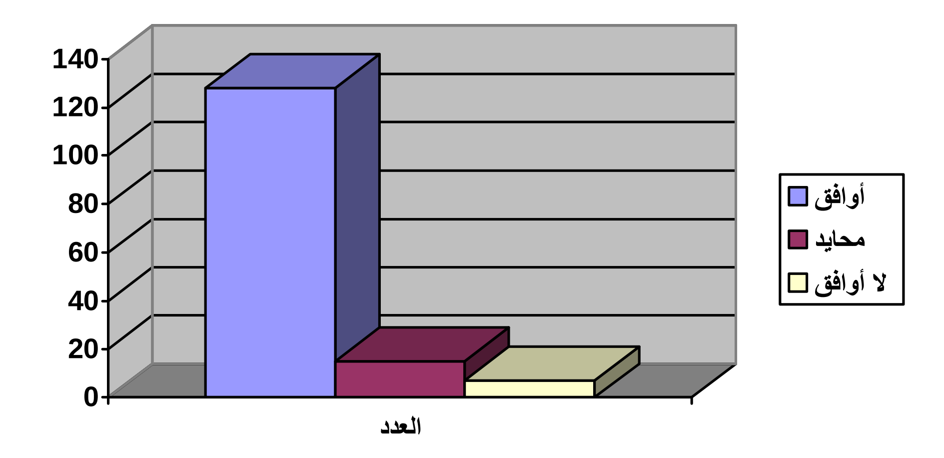


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى القدرات القيادية وذلك بنسبة٧٤,٧% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٩,٣%.

جدول رقم (٥-٣) الإفتقار إلى المهارات القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٢٨	٨٣,٣
محايد	١٥	١٠,٠
لا أوافق	٧	٦,٧
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠

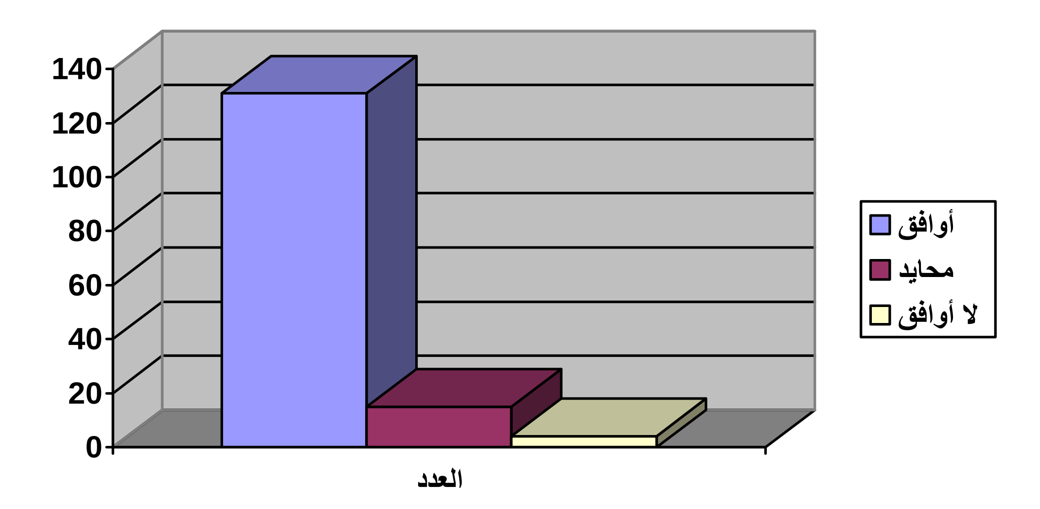


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق، وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شـــركات المقـــاولات فـــي إنجازهـــا للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى المهارات القيادية وذلك بنسبة ٨٣,٣% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦,٧ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والـــذين لـــم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٠%.

جدول رقم (٥-٤) الإفتقار للمعايير الصحيحة فى اختيار العناصر البشرية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٣١	٨٧,٣
محايد	١٥	١٠,٠
لا أوافق	٤	٢,٧
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠



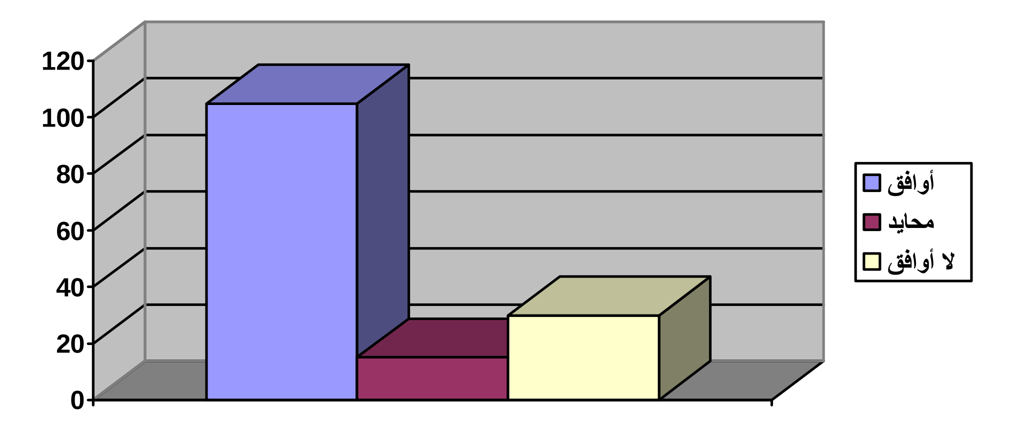
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية وذلك بنسبة ٨٧,٣ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢,٧ %،

أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٠%.

جدول رقم (٥-٥) الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٠٥	٧٠
محايد	١٥	١٠
لا أوافق	٣٠	٢٠
المجموع	١٥٠	١٠٠

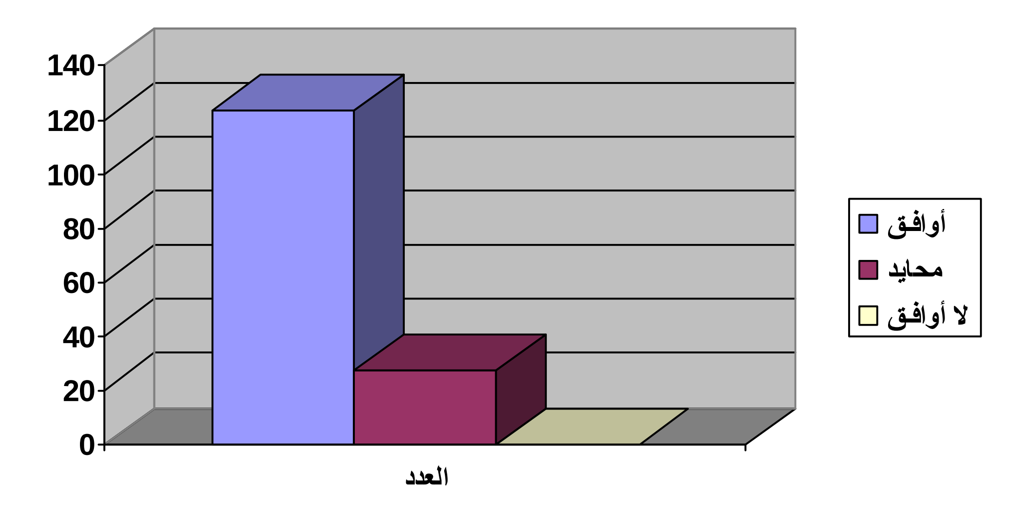


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعى بمفهوم العناصر التكاملية للأداء وذلك بنسبة ٧٠ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٠ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٠ %.

جدول رقم (٥-٦) الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيودة وامكاناته

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٢٣	٨٢
محايد	٢٧	١٨
لا أوافق	٠	٠
المجموع	١٥٠	١٠٠



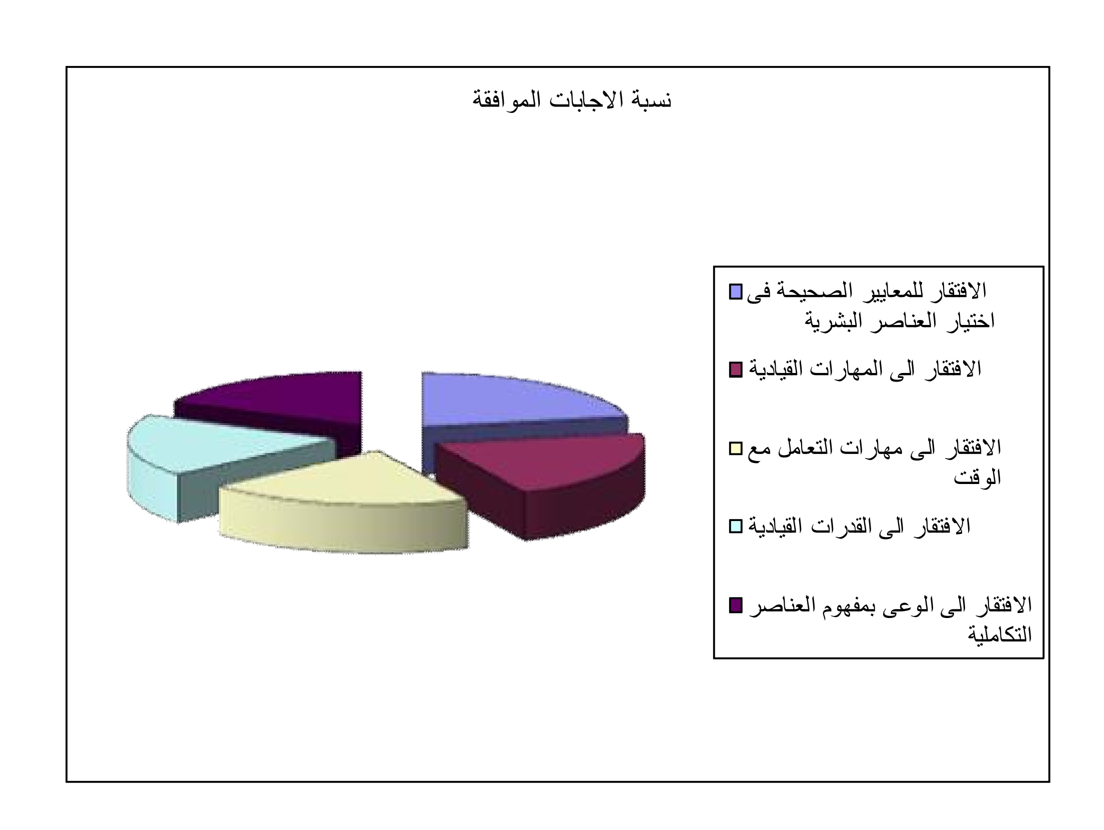
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته وذلك بنسبة ٧٠ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٠%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة القيادية حسب الأهميــة مــن خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٧) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة القيادية لدى **الإستشاريين**

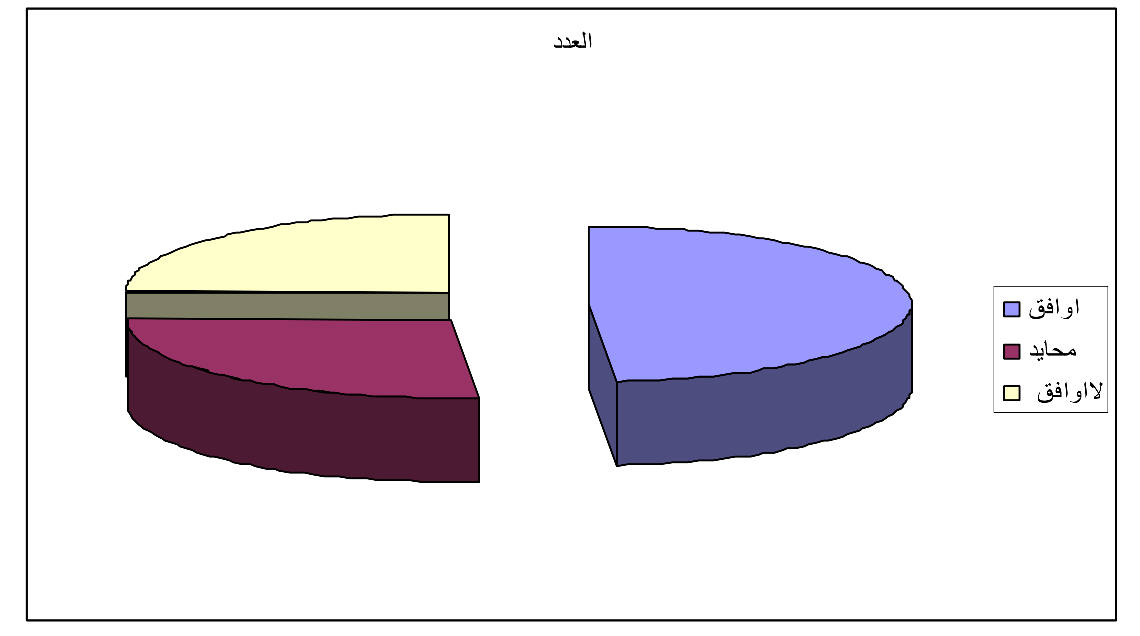
العبارة	نسبة الإجابات الموافقة
الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية	٨٧,٣
الإفتقار إلى المهارات القيادية	٨٣,٣
الإفتقار إلى مهارات التعامل مع الوقت	٨٢
الإفتقار إلى القدرات القيادية	٧٤,٤
الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء	٧٠



ثانياً: عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات

جدول رقم (٥-٨) الإفتقار إلى القدرات القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٦٦	٤٨,٩
محايد	٣٦	٢٦,٧
لا أوافق	٣٣	٢٤,٤
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

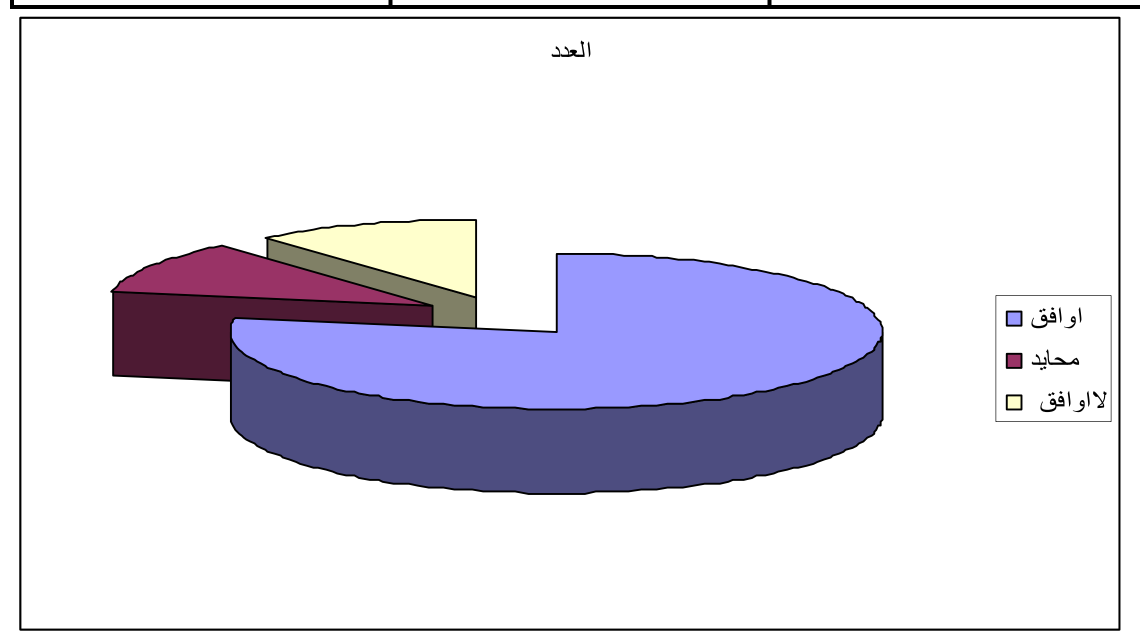


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى القدرات القيادية وذلك بنسبة٤٨,١% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٤,٢ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٦,٧%.

جدول رقم (٥-٩) الإفتقار إلى المهارات القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٠٥	٧٧,٨
محايد	١٥	١١,١
لا أوافق	١٥	١١,١
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

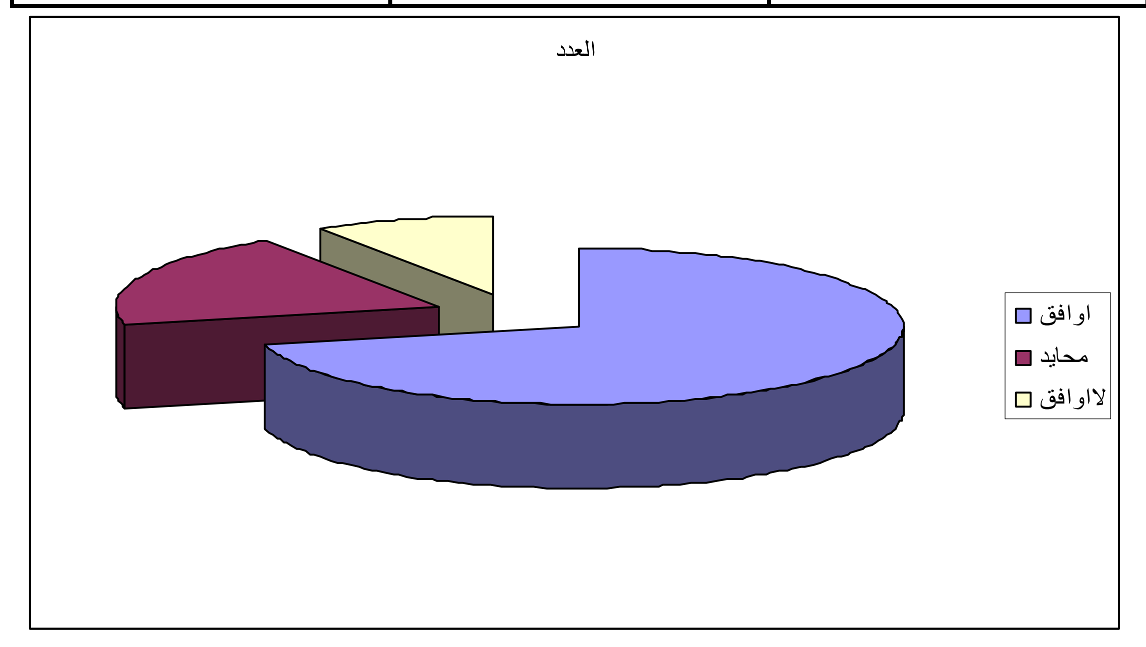


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى المهارات القيادية وذلك بنسبة ٧٧,٨% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ١١,١ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١١,١%.

جدول رقم (٥-١٠) الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٩٦	٧١,١
محايد	٢٧	٢٠,٠
لا أوافق	١٢	٨,٩
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

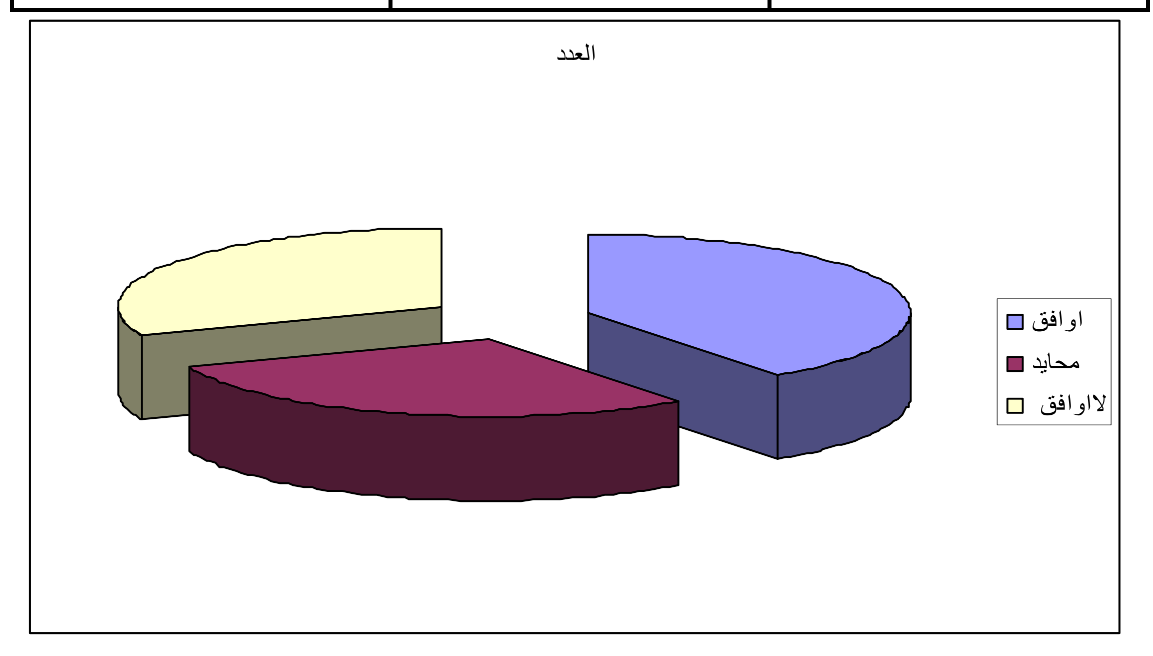


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية وذلك بنسبة ٧١,١ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٨,٩ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠%.

جدول رقم (٥-١١) الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٥٤	٤٠,٠
محايد	٣٩	٢٨,٩
لا أوافق	٤٢	٣١,١
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

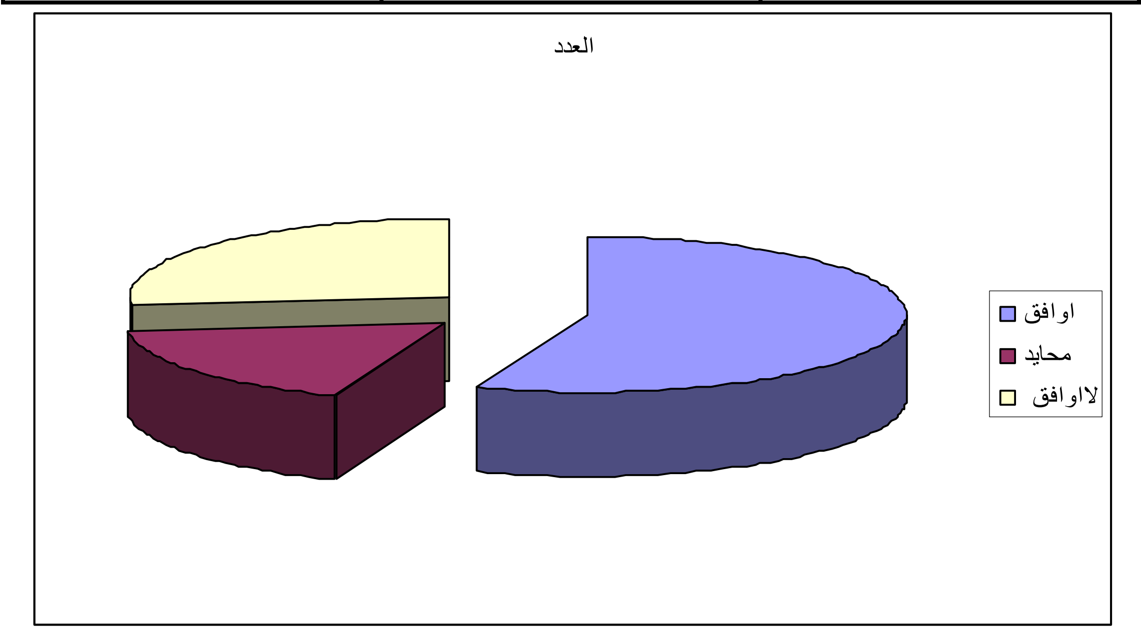


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعى بمفهوم العناصر التكاملية للأداء وذلك بنسبة ٤٠ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٣١,١ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٨,٩%.

جدول رقم (٥-١٢) الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٧٥	٥٥,٦
محايد	٢٤	١٧,٨
لا أوافق	٣٦	٢٦,٦
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠



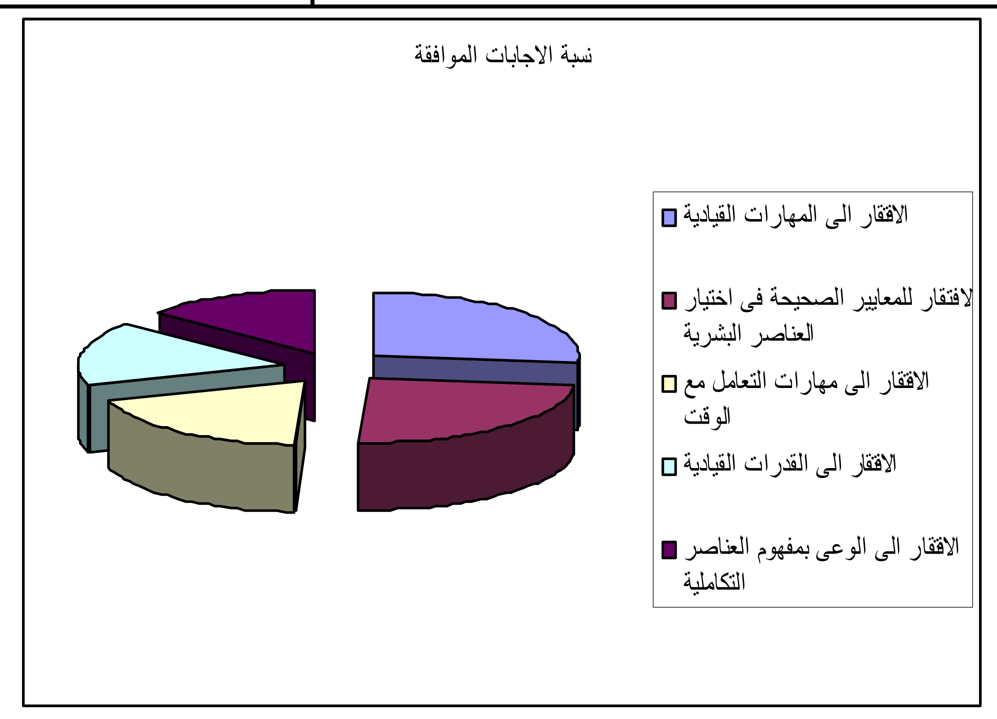
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته بنسبة ٥٥,٦ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٦,٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٧,٨%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة القيادية حسب الأهمية من خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-١٣) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة القيادية لدى **المقاولين**

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة
الإفتقار إلى المهارات القيادية	٧٧,٨
الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية	٧١,١
الإفتقار إلى مهارات التعامل مع الوقت	٥٥,٦
الإفتقار إلى القدرات القيادية	٤٨,١
الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء	٤٠



العامل الثانى : تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقـــار إلى الكفاءة الإدارية. وقد تم قياس هذا العامل بالعبارات التالية :

١ - الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم.

٢ - الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول.

٣ - الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الأطراف الخارجية.

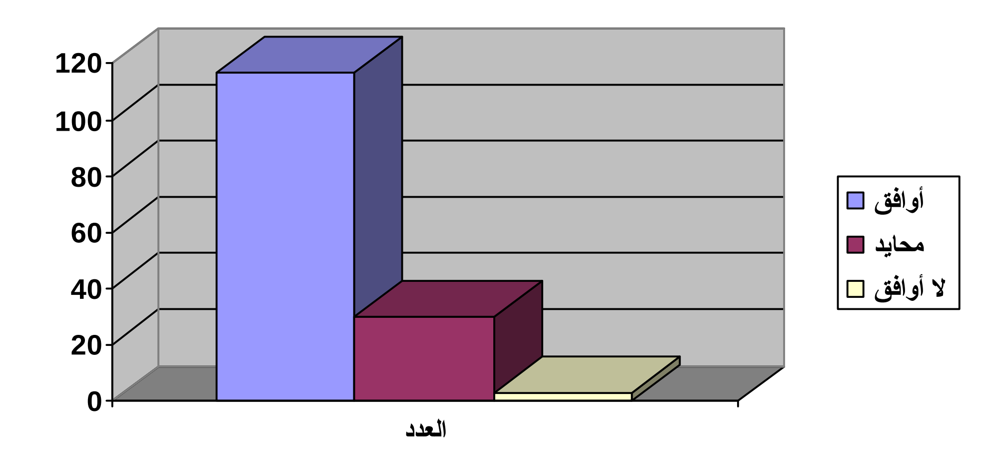
٤ - الإفتقار إلى علاقاتٍ إنسانيةٍ جيدةٍ بين الادارة والعاملين.

وفيما يلى نتائج آراء عينتي الدراسة .

اولاً: عينة مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية

جدول رقم (٥-١٤) الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٧	٧٨
محايد	٣٠	٢٠
لا أوافق	٣	٢
المجموع	١٥٠	١٠٠

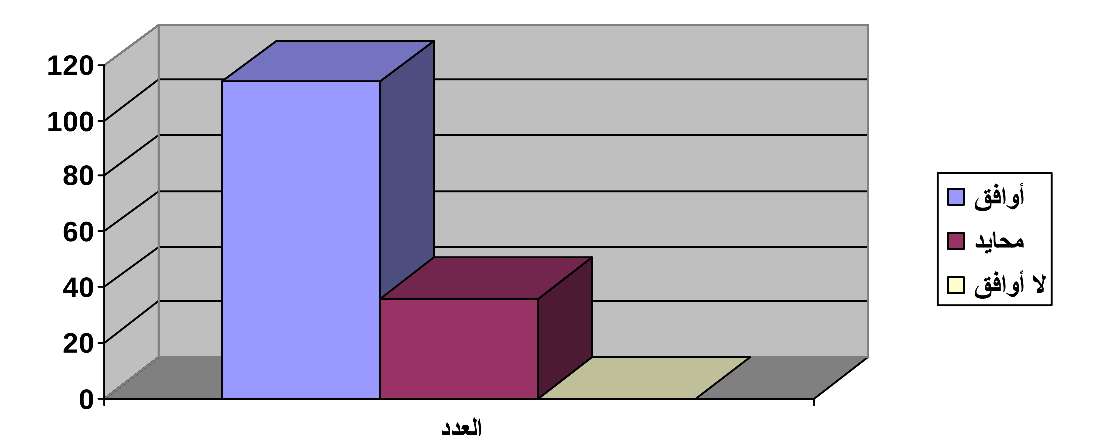


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم وذلك بنسبة ٧٨ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠%.

جدول رقم (٥-١٥) الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٤	٧٦
محايد	٣٦	٢٤
لا أوافق	٠	٠
المجموع	١٥٠	١٠٠

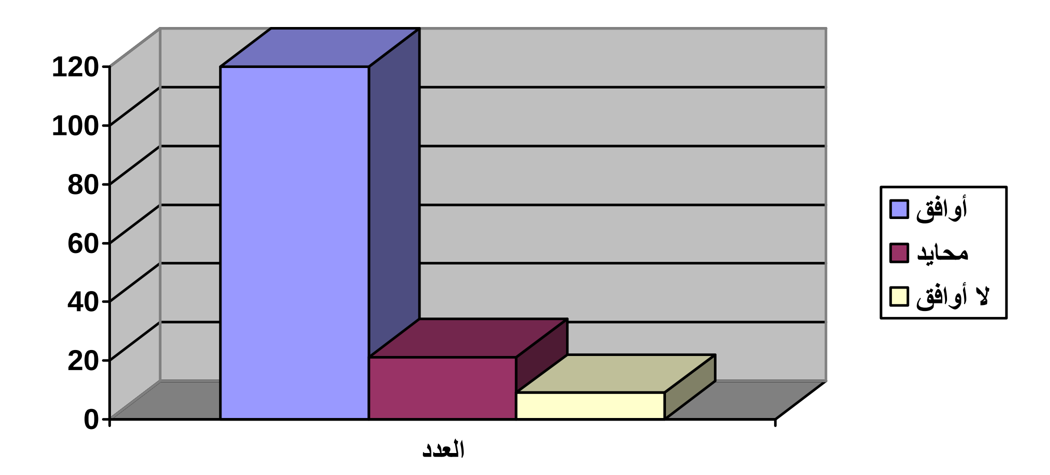


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول وذلك بنسبة ٧٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٤%.

جدول رقم (٥-١٦) الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الأطراف الخارجية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٢٠	٨٠
محايد	٢١	١٤
لا أوافق	٩	٦
المجموع	١٥٠	١٠٠

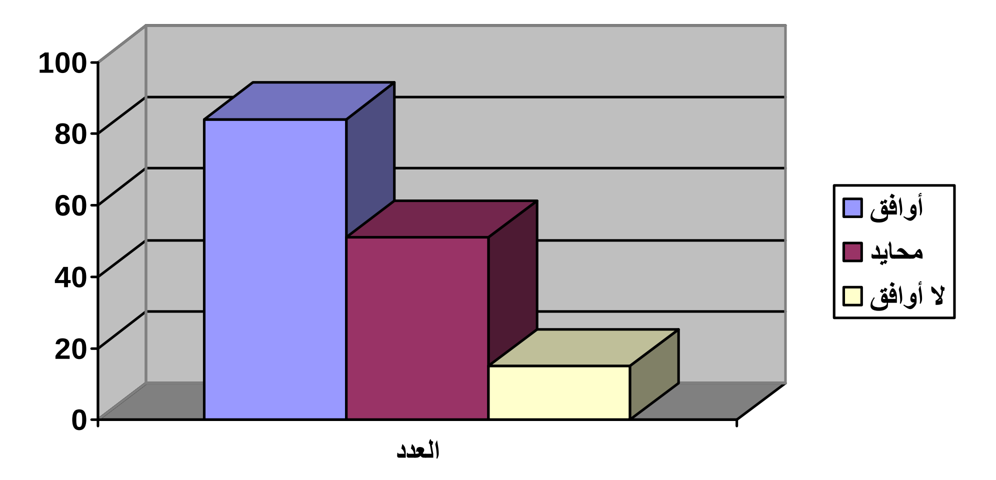


المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية وذلك بنسبة ٨٠ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٤%.

جدول رقم (٥-١٧) الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٨٤	٥٦
محايد	٥١	٣٤
لا أوافق	١٥	١٠
المجموع	١٥٠	١٠٠



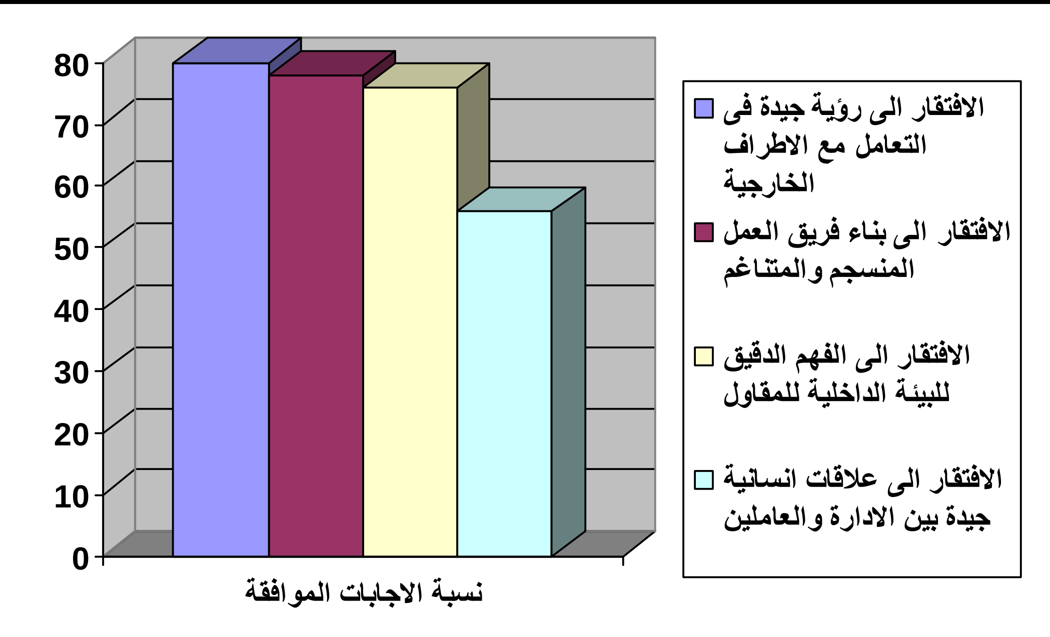
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الادارة والعاملين وذلك بنسبة ٥٦ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ١٠%، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٣٤%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة الادارية حسب الأهميـــة مـــن خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالى :

جدول رقم (٥-١٨) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة الادارية

العبارة	نسبة الاجابات الموافقة
الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الاطراف الخارجية	٨٠
الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم	٧٨
الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول	٧٦
الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الادارة والعاملين	٥٦

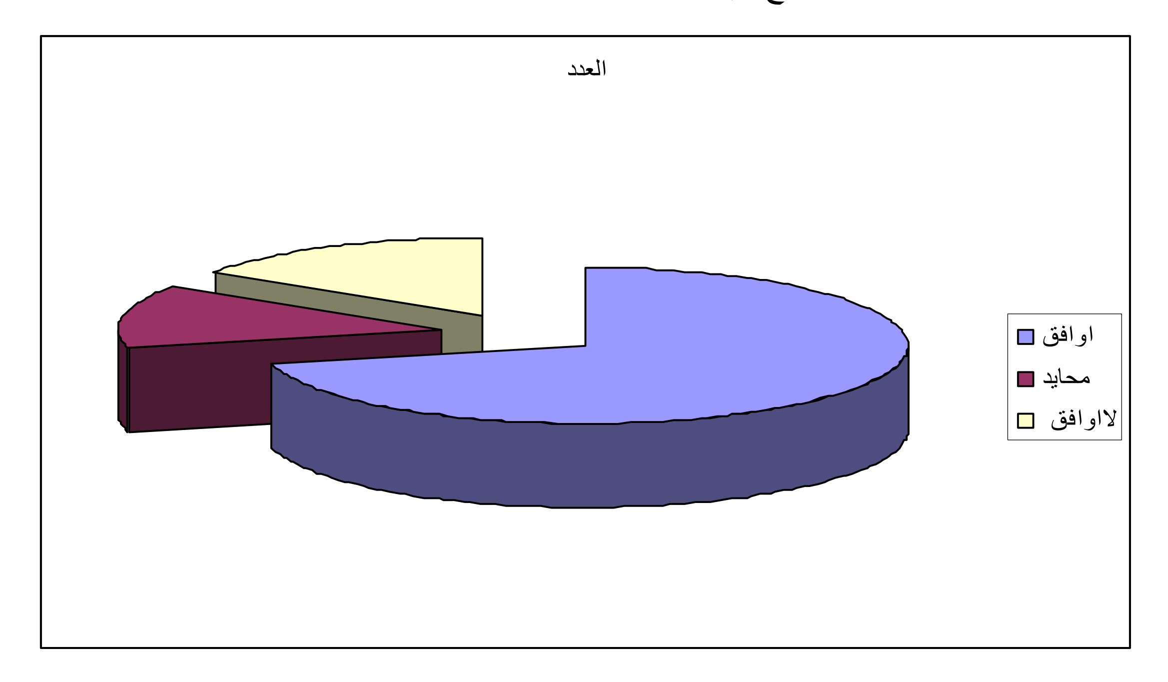


ثانياً: عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات

جدول رقم (٥-١٩) الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٩٦	٦٤
محايد	١٨	١٢
لا أوافق	٢١	٢٤
المجموع	١٣٥	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

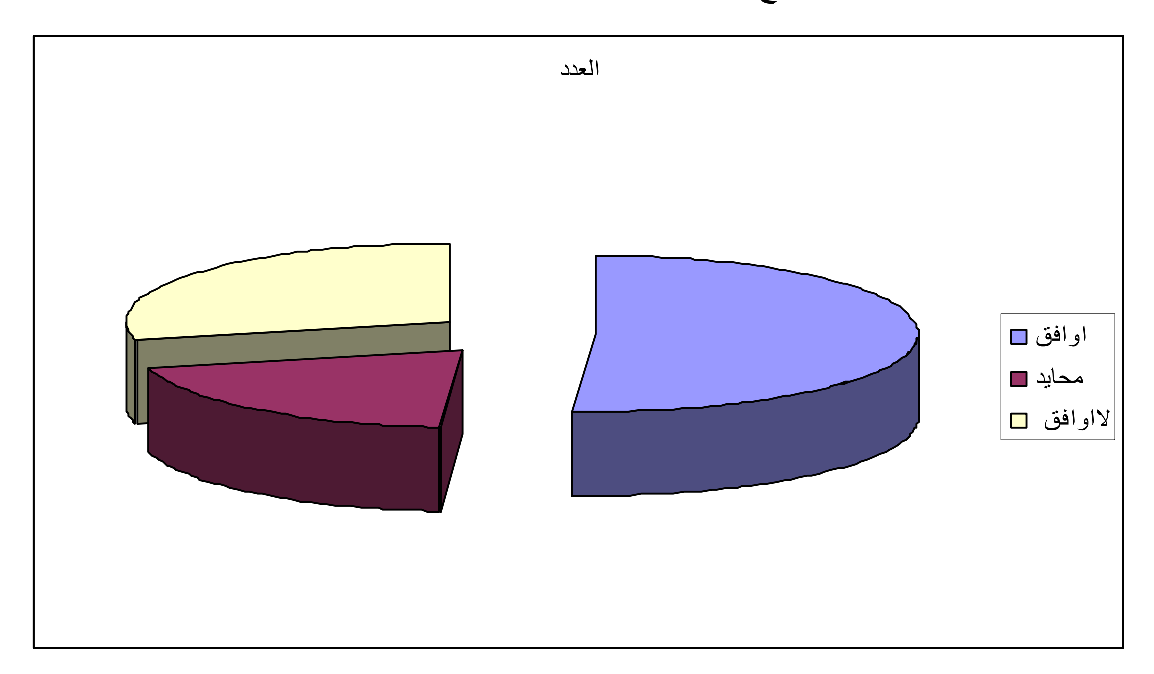


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم وذلك بنسبة ٦٤% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٤ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٢%.

جدول رقم (٥-٢٠) الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٦٩	٥١,١
محايد	٢٧	٢٠,٠
لا أوافق	٣٩	٢٨,٩
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

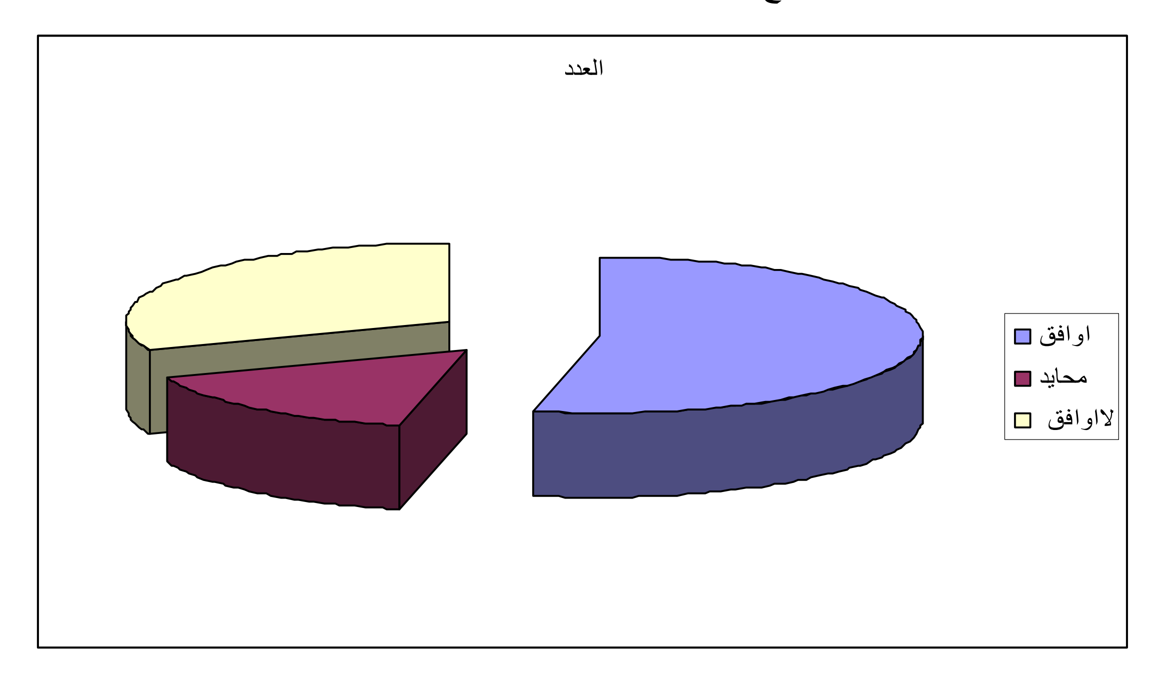


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الافتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول وذلك بنسبة ٥١,١ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٨,٩ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠%.

جدول رقم (٥-٢١) الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الأطراف الخارجية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٧٢	٥٣,٣
محايد	٢١	١٥,٦
لا أوافق	٤٢	٣١,١
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

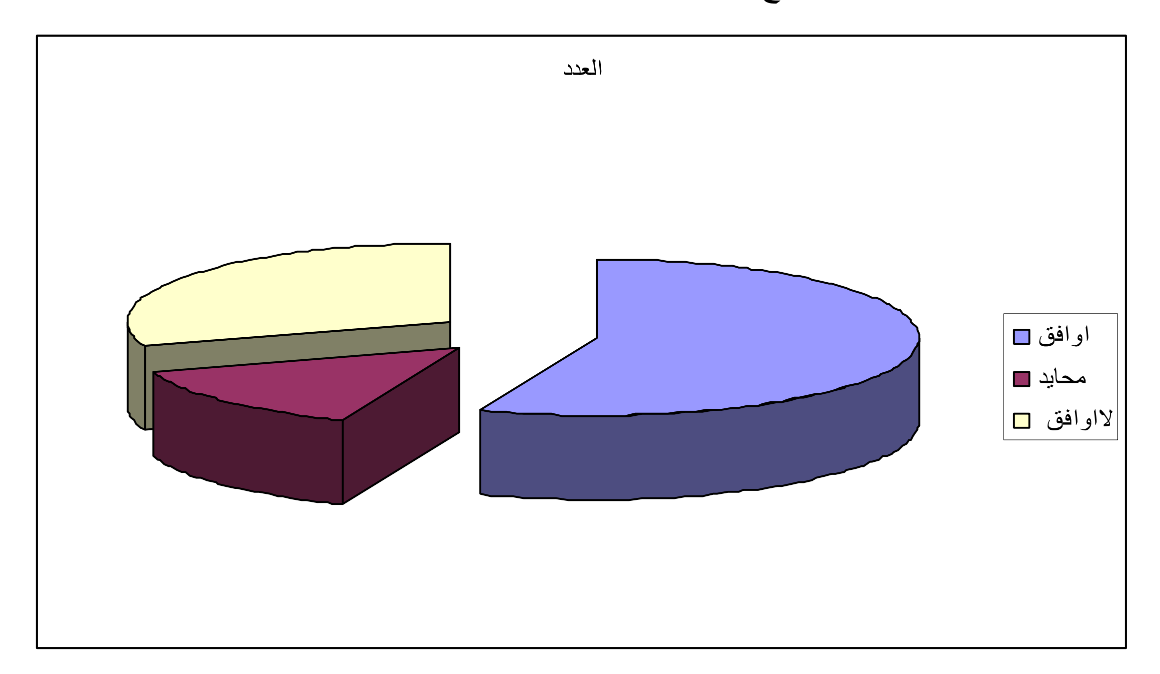


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية وذلك بنسبة ٥٣,٣ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٣١,١ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٥,٦%.

جدول رقم (٥-٢٢) الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين

الاجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٧٢	٥٣,٣
محايد	١٨	١٣,٣
لا أوافق	٣٩	٢٨,٤
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

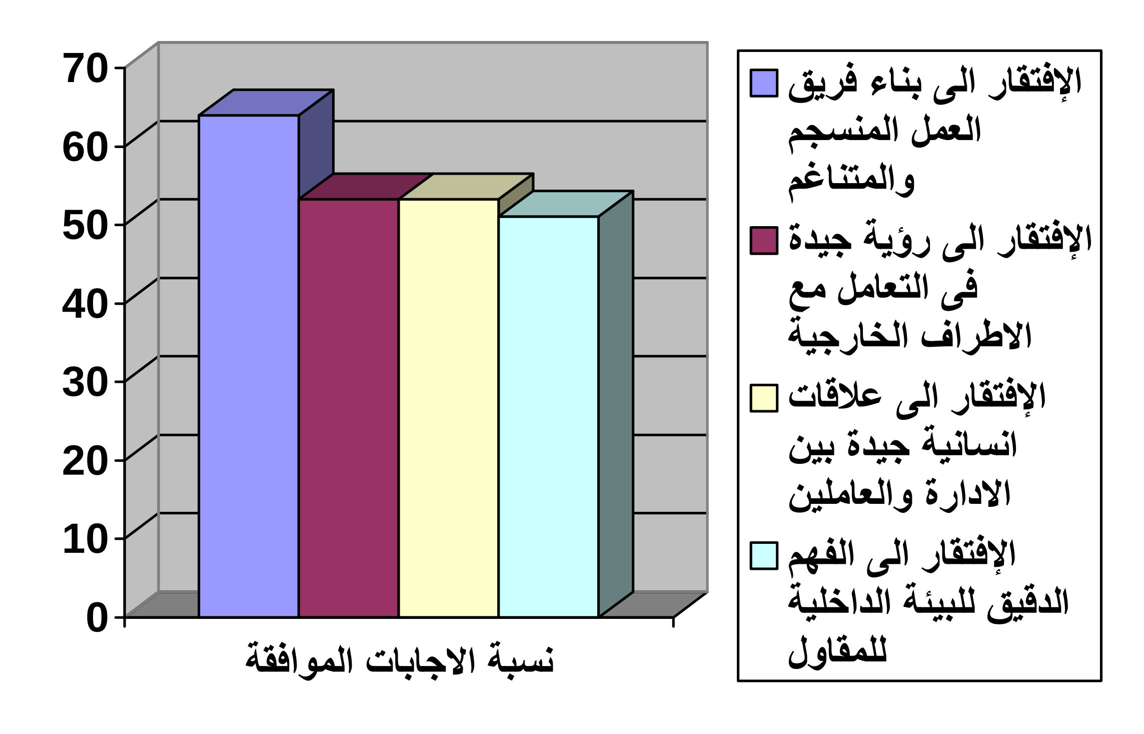


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع الإفتقار إلى علاقات إنسانيةٍ جيدةٍ بين الإدارة والعاملين وذلك بنسبة ٥٣,٣% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٨,٤ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٣,٣%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة الإدارية حسب الأهميـــة مـــن خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٢٣) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة الادارية

العبارة	نسبة الاجابات الموافقة
الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم	**٦٤**
الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الاطراف الخارجية	**٥٣,٣**
الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الادارة والعاملين	**٥٣,٣**
الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول	**٥١,١**



العامل الثالث : تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقـــار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية . وقد تم قياس هذا العامل بالعبارات التالية :

١- الإفتقار إلى المهارات القانونية.

٢- الإفتقار إلى المهارات العلمية.

٣- الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة.

٤- الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة.

٥- الإفتقار إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات.

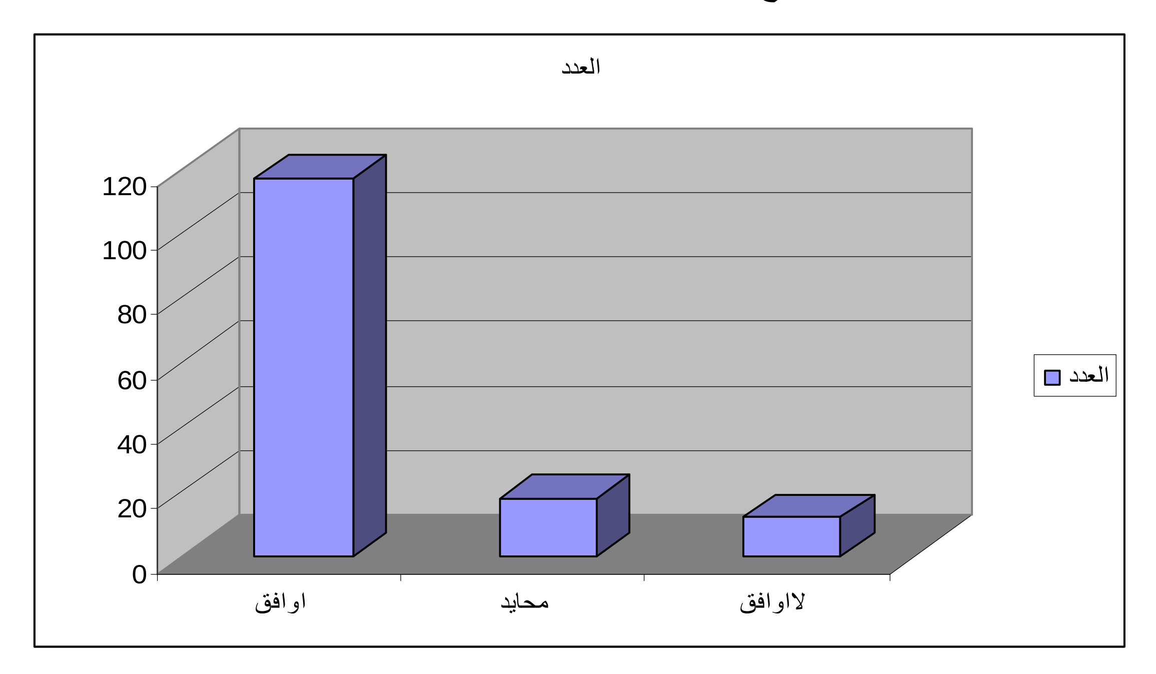
وفيما يلى نتائج آراء عينتى الدراسة .

اولاً: عينة المكاتب الاستشارية

جدول رقم (٥-٢٤) الإفتقار إلى المهارات القانونية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٧	٧٨
محايد	١٨	١٢
لا أوافق	١٥	١٠
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

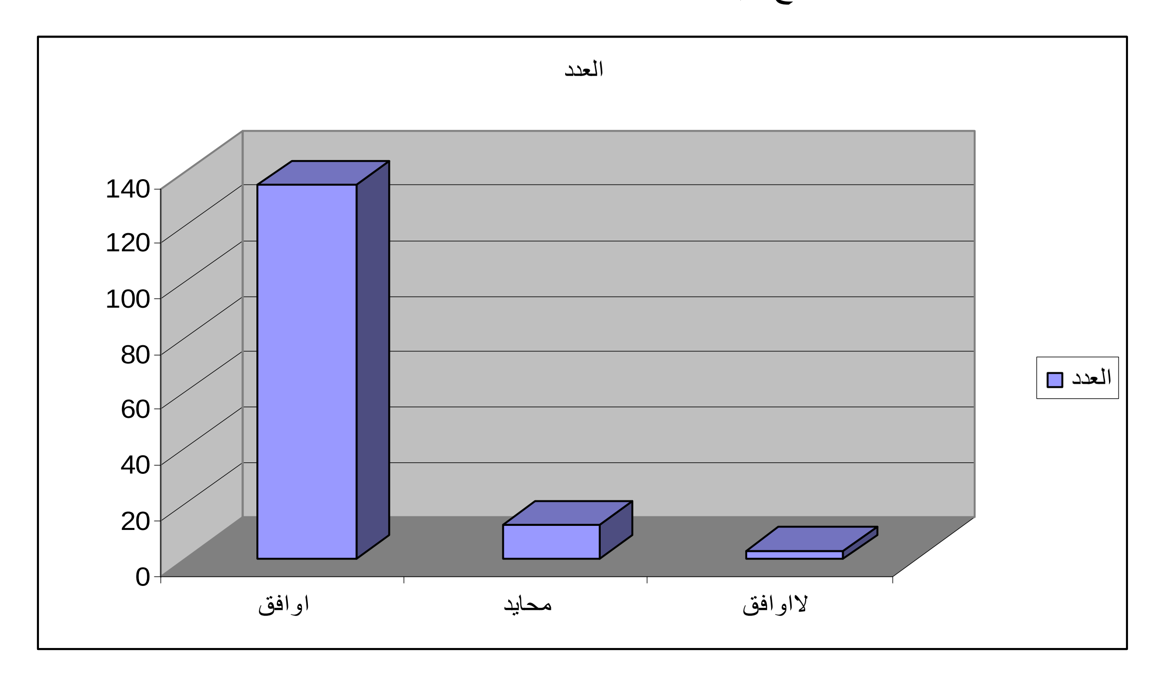


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار الى المهارات القانونية وذلك بنسبة ٧٨ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ١٠ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٢%.

جدول رقم (٥-٢٥) الإفتقار إلى المهارات العلمية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٣٥	٩٠
محايد	١٢	٨
لا أوافق	٣	٢
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

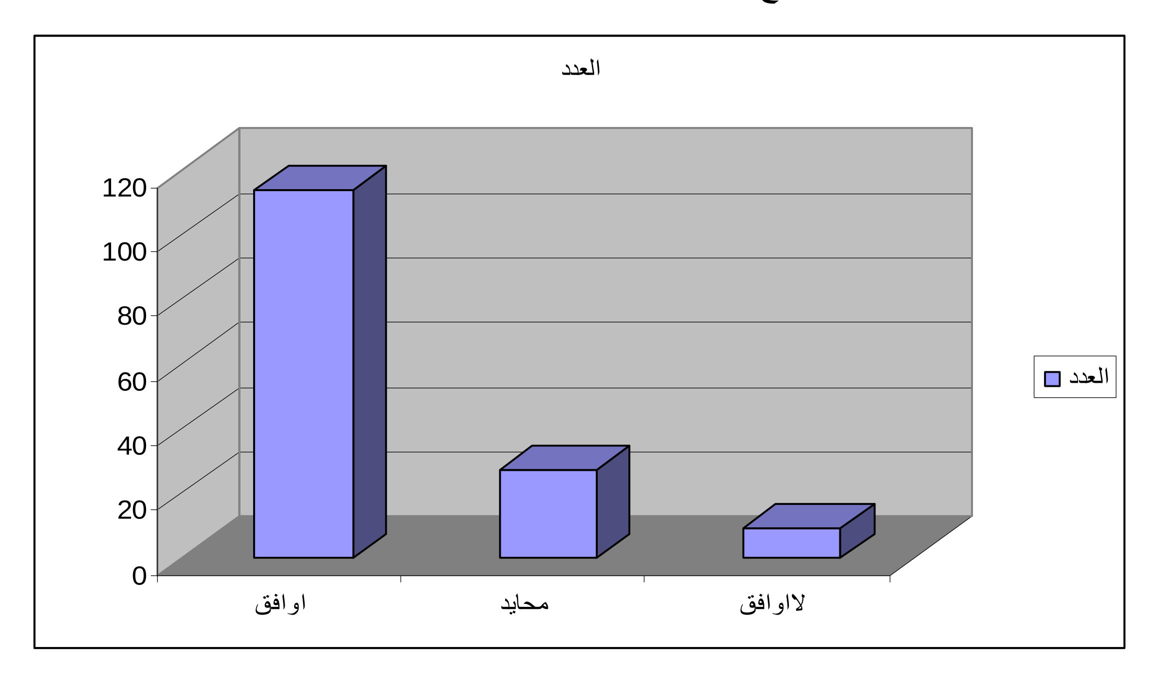


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى المهارات العلمية وذلك بنسبة ٩٠ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٨%.

جدول رقم (٥-٢٦) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٤	٧٦
محايد	٢٧	١٨
لا أوافق	٩	٦
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

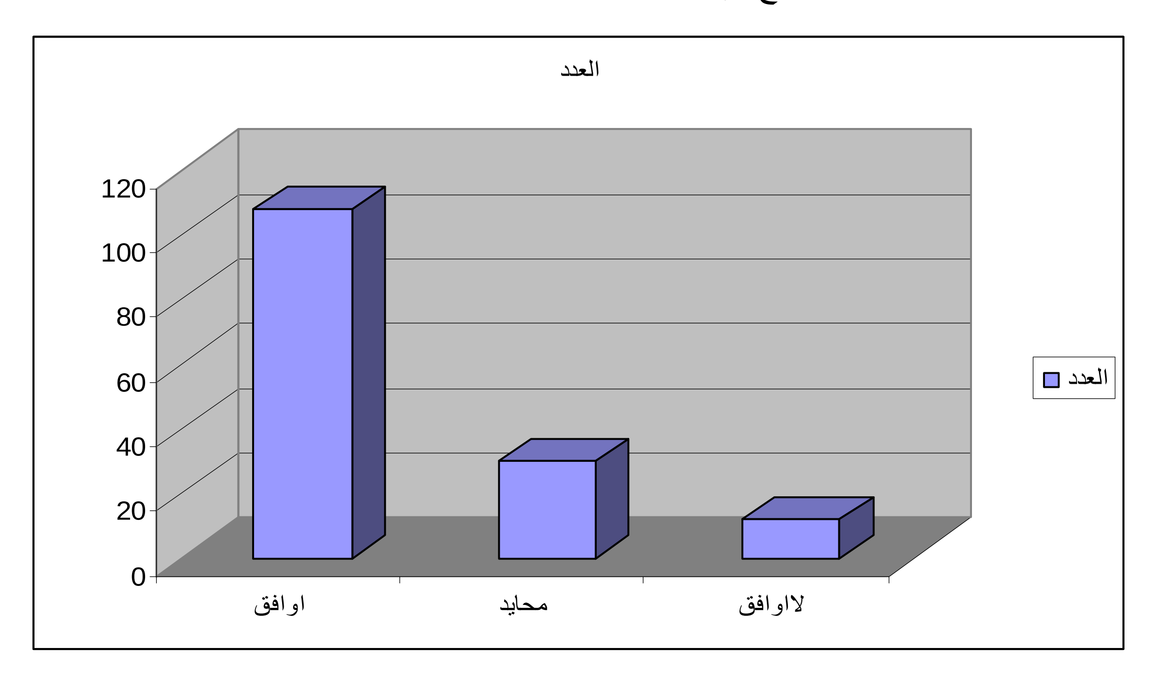


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة وذلك بنسبة ٧٦% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٨%.

جدول رقم (٥-٢٧) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١٠٨	٧٢
محايد	٣٠	٢٠
لا أوافق	١٢	٨
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

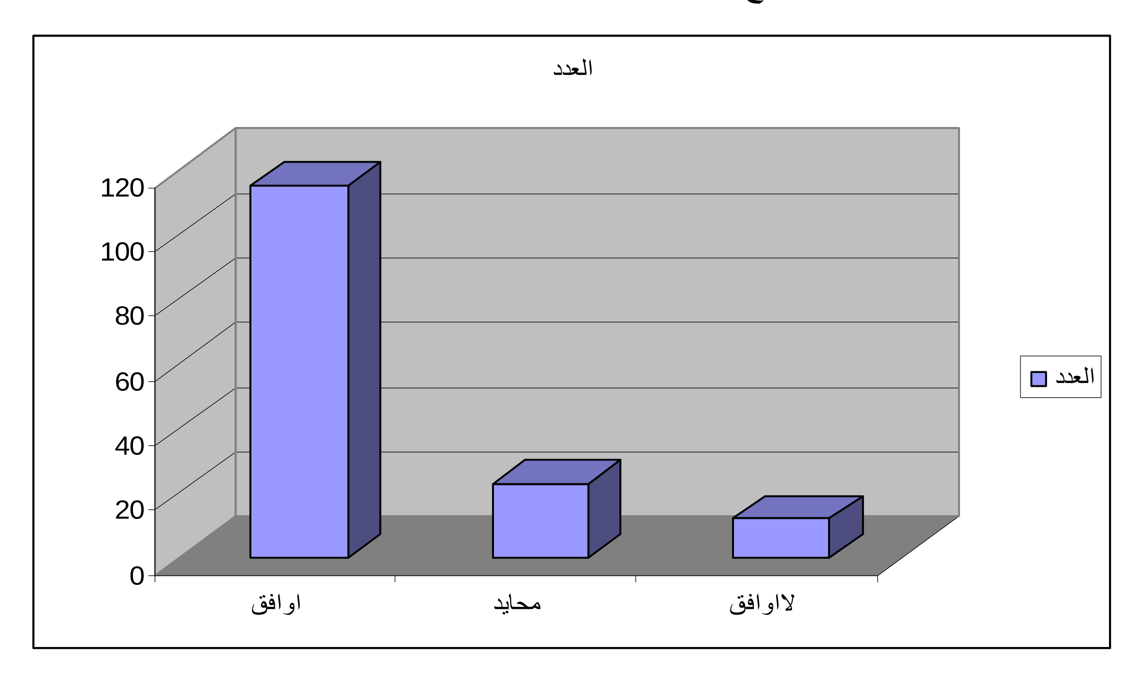


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة وذلك بنسبة ٧٢ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٨ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠%.

جدول رقم (٥-٢٨) الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	١١٥	٧٦,٧
محايد	٢٣	١٥,٣
لا أوافق	١٢	٨,٠
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

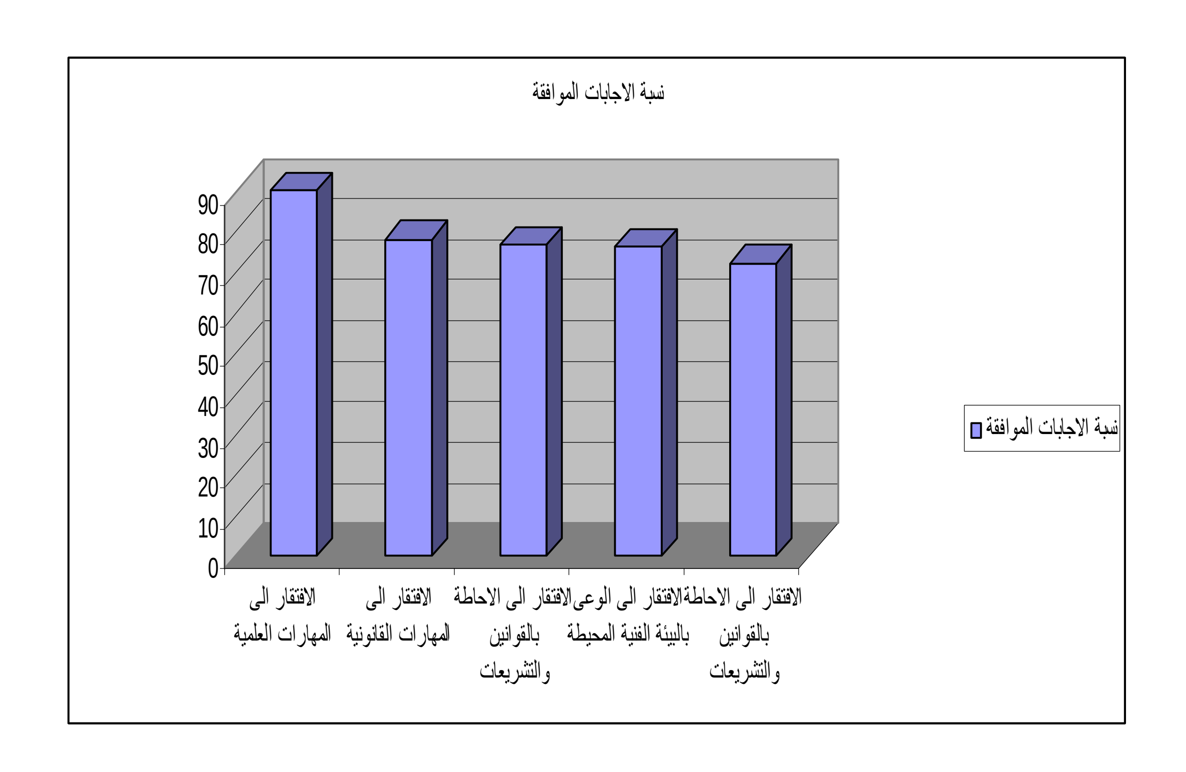


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وذلك بنسبة ٧٦,٧ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٨ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٥,٣%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية حسب الأهمية من خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٢٩) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية

العبارة	نسبة الاجابات الموافقة
الإفتقار إلى المهارات العلمية	٩٠
الإفتقار إلى المهارات القانونية	٧٨
الإفتقار إلى ادارة الموارد البشرية بالمعرفة	٧٦,٧
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة	٧٦
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الإجتماعية المحيطة	٧٢

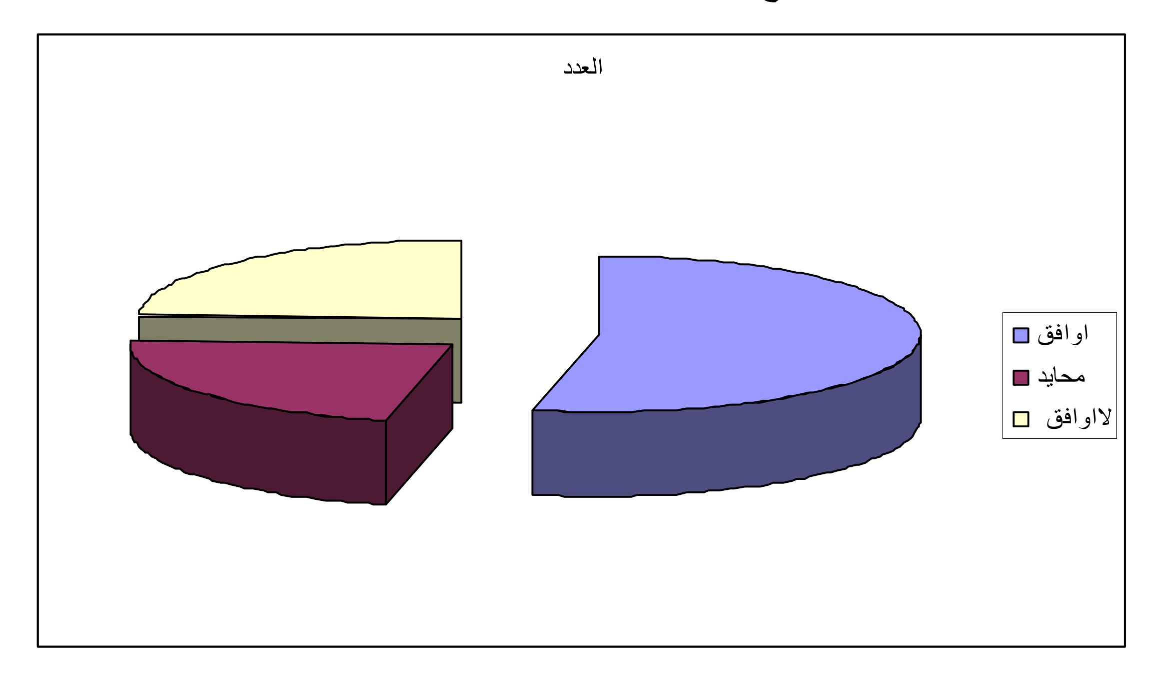


ثانياً: عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات

جدول رقم (٥-٣٠) الإفتقار إلى المهارات القانونية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٧٢	٥٣,٣
محايد	٣٠	٢٢,٣
لا أوافق	٣٣	٢٤,٤
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

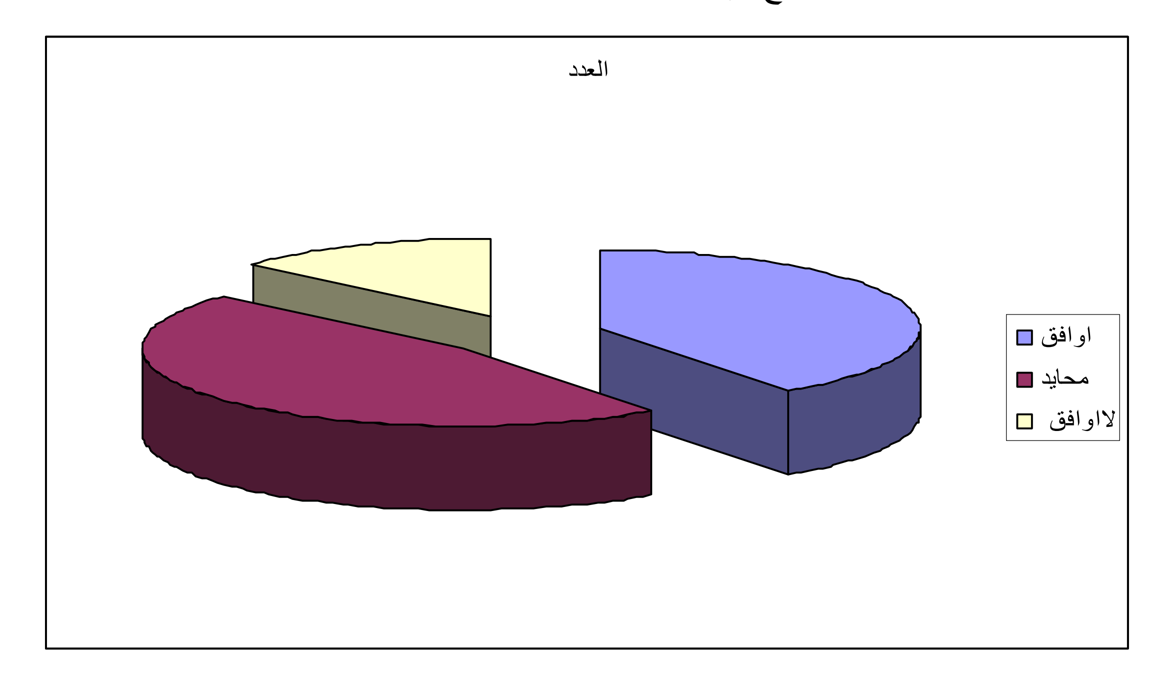


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى المهارات القانونية وذلك بنسبة ٥٣,٣ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٤,٤ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٢,٣%.

جدول رقم (٥-٣١) الإفتقار إلى المهارات العلمية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٥٤	٤٠,٠
محايد	٦٣	٤٦,٧
لا أوافق	١٨	١٣,٣
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

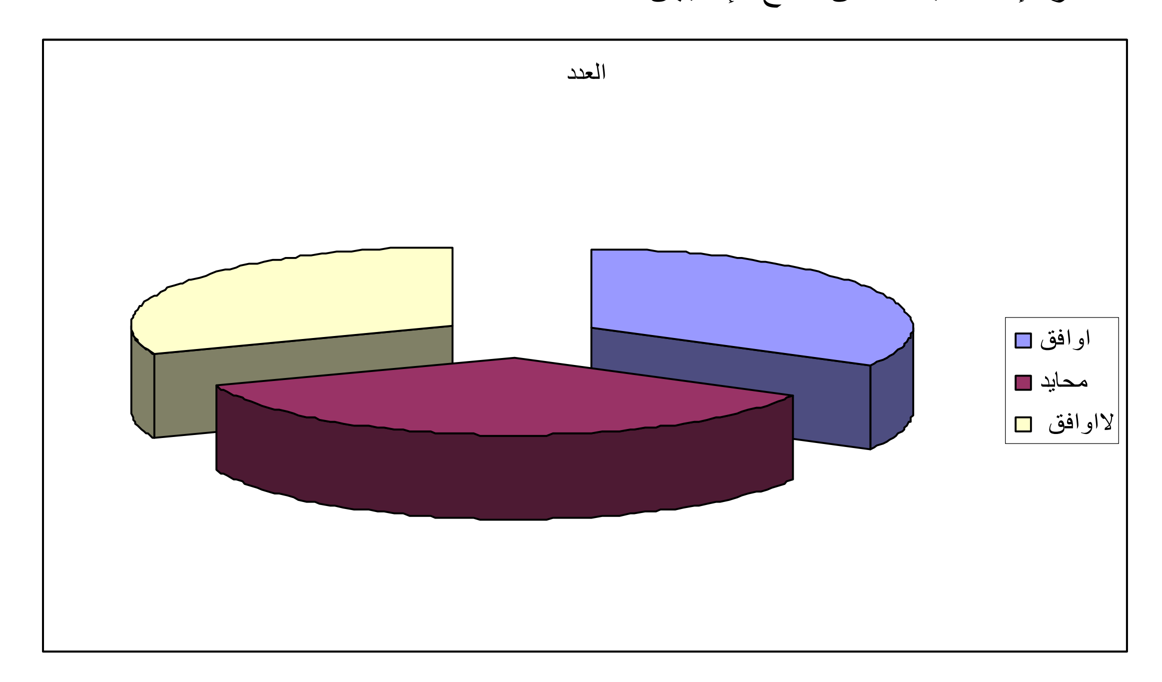


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة محايد وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة لايبدون إجابات محددة على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى المهارات العلمية وذلك بنسبة ٤٦,٧ % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٤٠ %، أما نسبة أفـراد العينـة المبحوثـة والذين لايوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم ١٣,٣%.

جدول رقم (٥-٣٢) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٤٥	٣٣,٣
محايد	٤٨	٣٥,٦
لا أوافق	٤٢	٣١,١
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

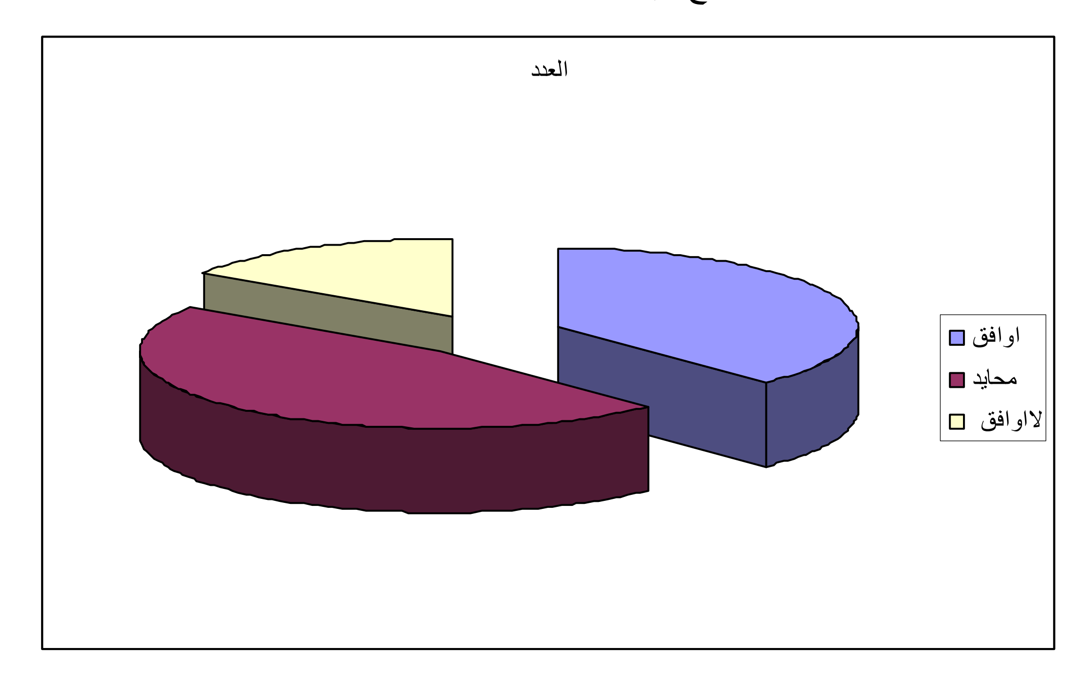


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة محايد وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة لايبدون إجابات محددة على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة وذلك بنسبة ٣٥,٦ % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٣٣,٣%، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لايوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم ٣١,١%.

جدول رقم (٥-٣٣) الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٥١	٣٧,٨
محايد	٦٣	٤٦,٧
لا أوافق	٢١	١٥,٥
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

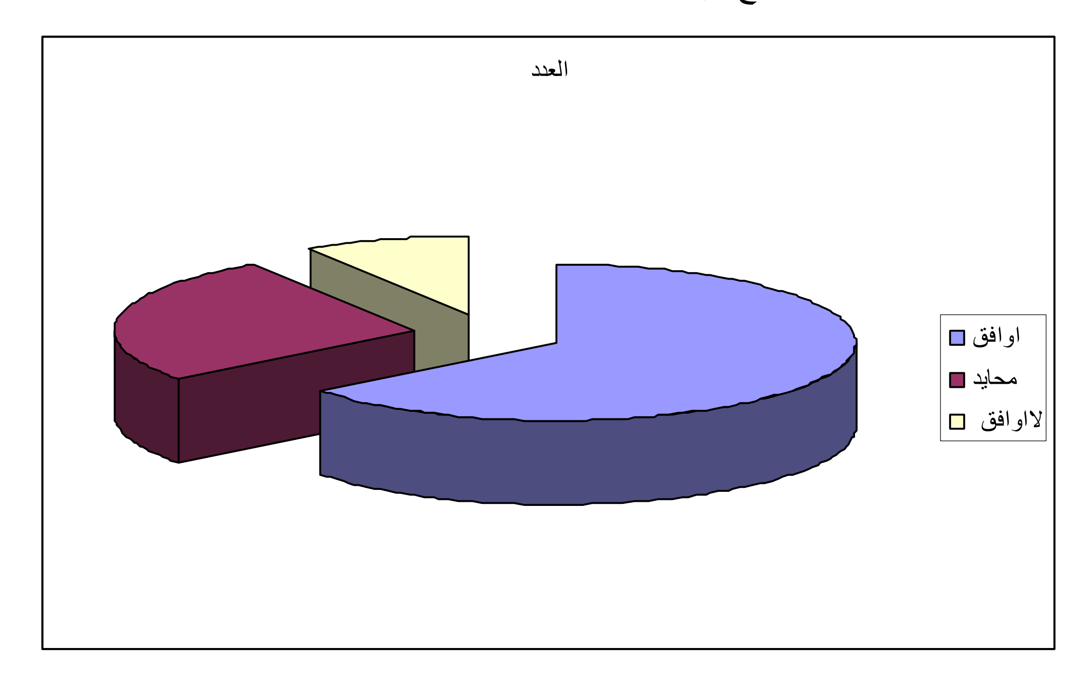


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة محايد وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة لايبدون إجابات محددة على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الإجتماعية المحيطة وذلك بنسبة ٤٦,٧% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٣٧,٨ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لايوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم ١٥,٥%.

جدول رقم (٥-٣٤) الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٨٧	٦٤,٤
محايد	٣٦	٢٦,٦
لا أوافق	١٢	٩,٠
المجموع	١٣٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

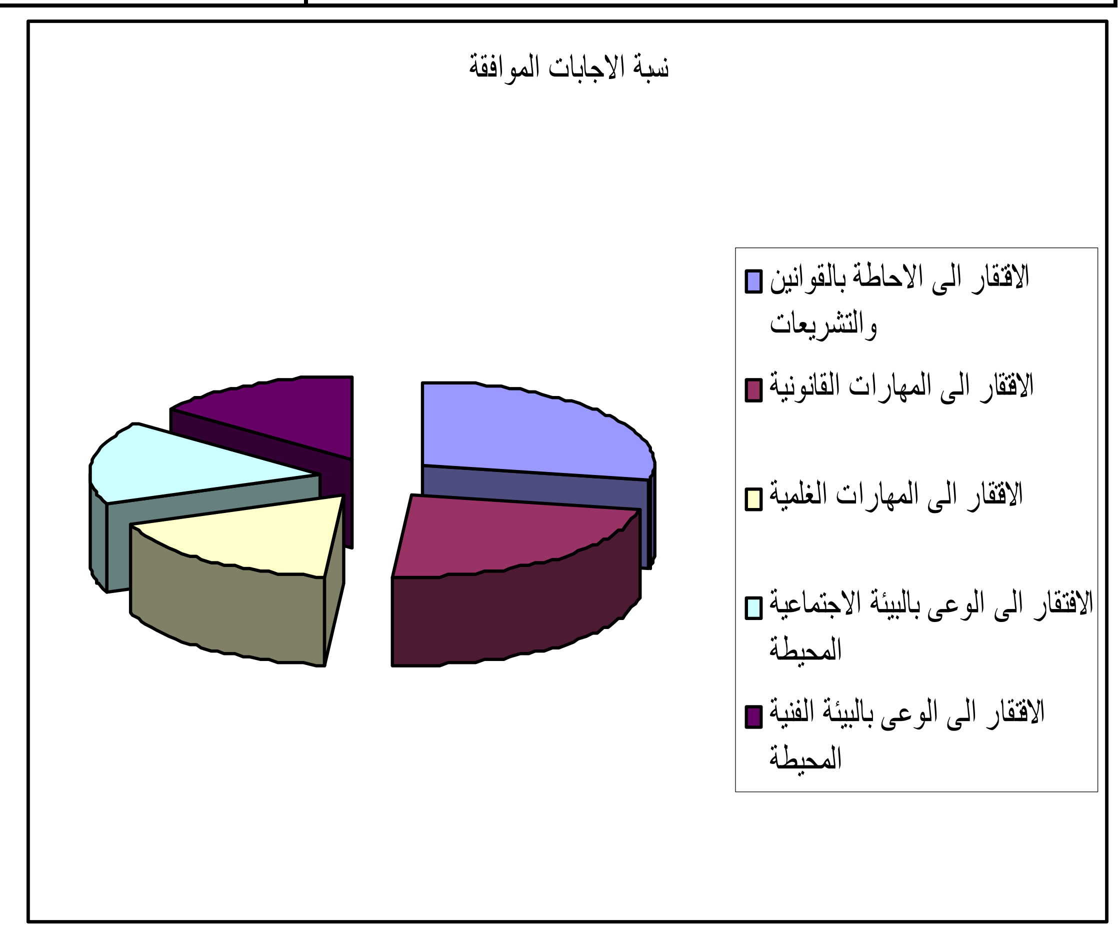


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وذلك بنسبة.٦٤,٤ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٩ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٦,٦%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية حسب الأهمية من خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٣٥) ترتيب عبارات عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة
الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	**٦٤,٤**
الإفتقار إلى المهارات القانونية	**٥٣,٣**
الإفتقار إلى المهارات العلمية	**٤٠**
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة	**٣٧,٨**
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة	**٣٣,٣**



وعليه يمكن ترتيب العبارات الكلية لفرضية الدراسة الرئيسة وهى :

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى السياسات أو العوامل الادارية الكامنة في بيئتها الداخلية والتى تم تحديدها فى العوامـــل التالية:

١- الإفتقار إلى الكفاءة القيادية

٢- الإفتقار إلى الكفاءة الادارية

٣- الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية

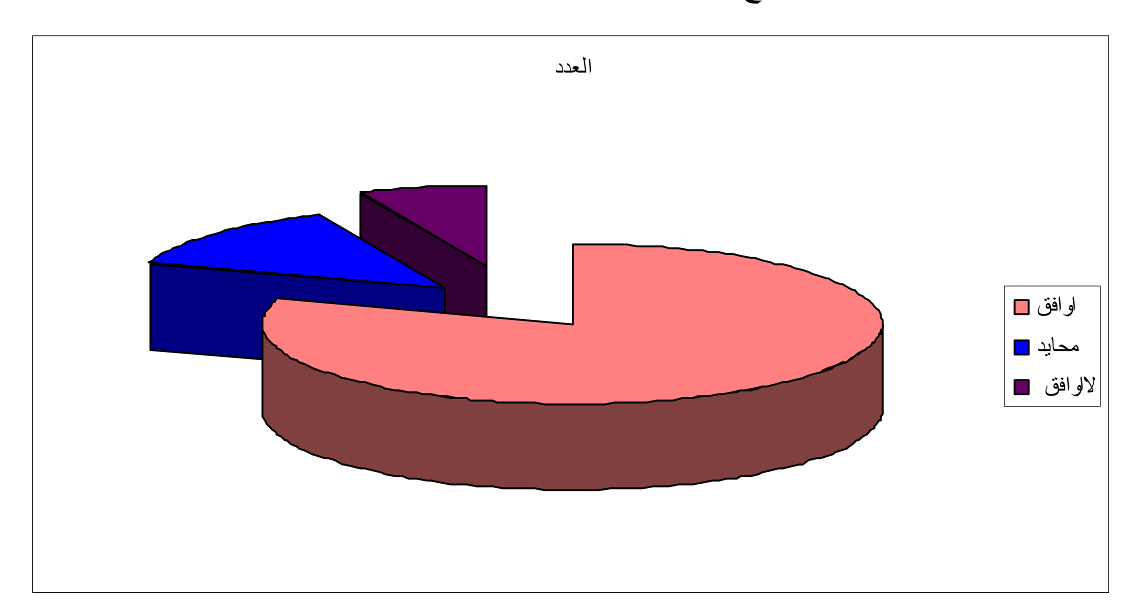
وفيما يلى آراء عينتي الدراسة:

اولاً: عينة مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية

جدول رقم (٥-٣٦) الإفتقار إلى الكفاءة القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٥٩٩	٧٩,٩
محايد	١٠١	١٣,٥
لا أوافق	٥٠	٦,٧
المجموع	٧٥٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

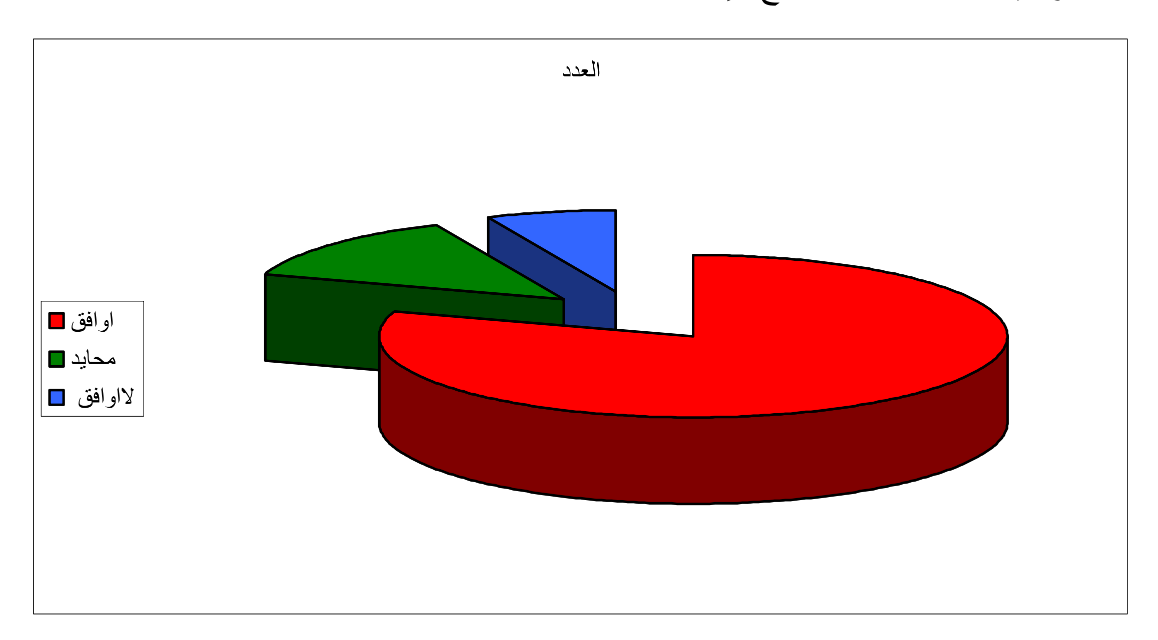


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على ان تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع الإفتقار إلى الكفاءة القيادية وذلك بنسبة ٧٩,٩ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦,٧ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٣,٥%.

جدول رقم (٥-٣٧) الإفتقار إلى الكفاءة الادارية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٤٣٥	٧٢,٥
محايد	١٣٨	٢٣,٠
لا أوافق	٢٧	٤,٥
المجموع	٦٠٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

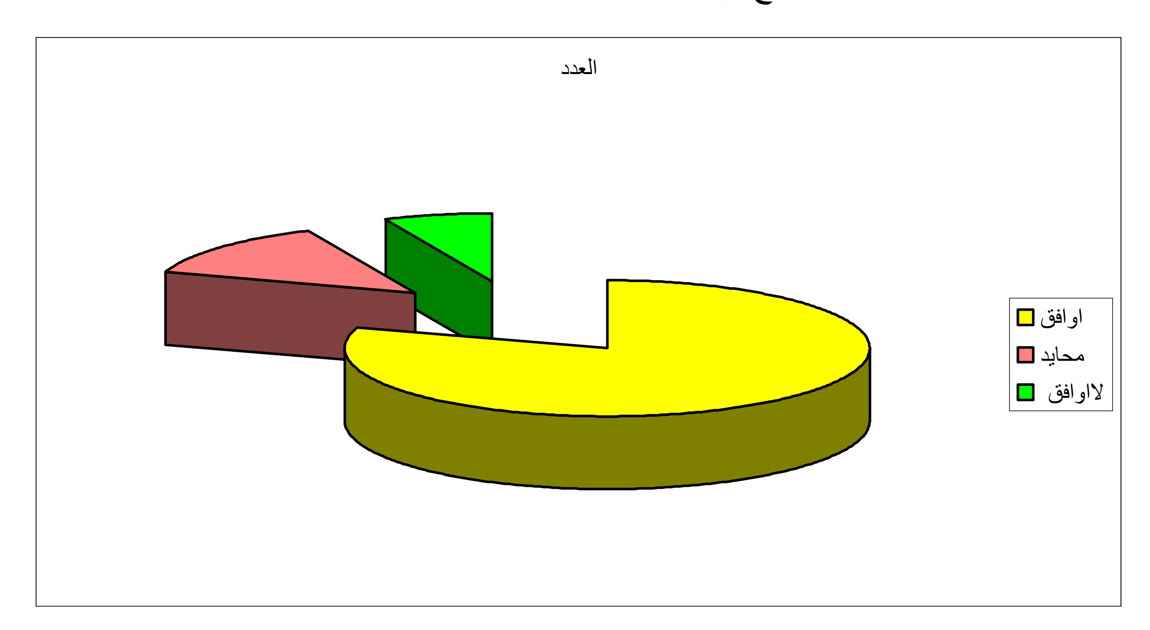


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية وذلك بنسبة ٧٢,٥ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٤,٥ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٣%.

جدول رقم (٥-٣٨) الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٥٨٩	٧٨,٥
محايد	١١٠	١٤,٧
لا أوافق	٥١	٦,٨
المجموع	٧٥٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

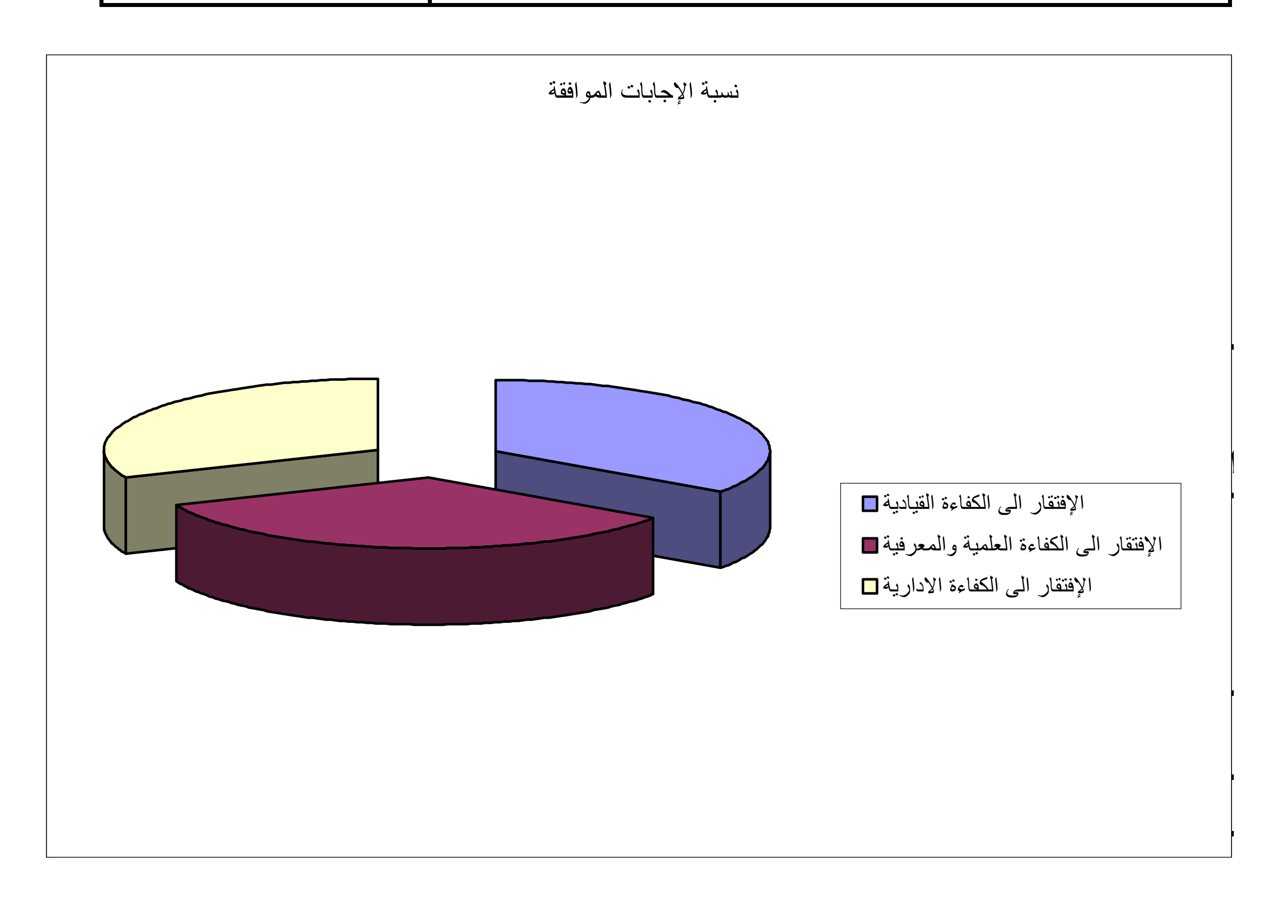


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية وذلك بنسبة٧٨,٥ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٦,٨ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٤,٧%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر العوامل الادارية حسب الأهمية من خلال نسب الاجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٣٩) ترتيب عبارات العوامل الادارية

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة
الإفتقار إلى الكفاءة القيادية	**٧٩,٩**
الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية	**٧٨,٥**
الإفتقار إلى الكفاءة الادارية	**٧٢,٥**

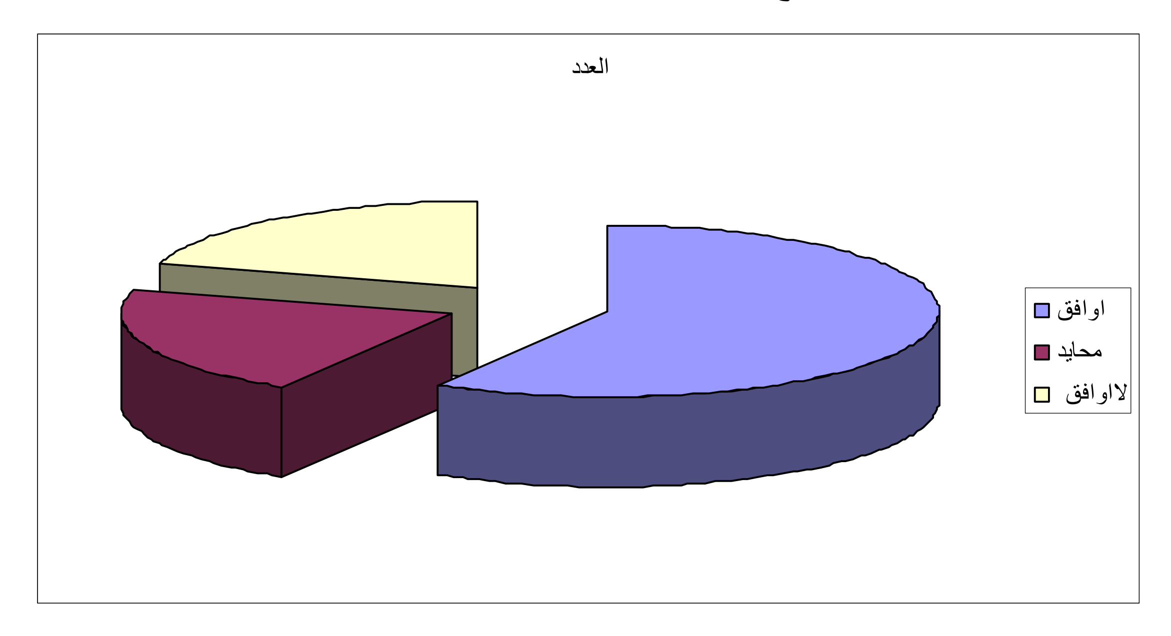


ثانياً: عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات

جدول رقم (٥-٤٠) الإفتقار إلى الكفاءة القيادية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٣٩٦	٥٨,٦
محايد	١٤١	٢٠,٩
لا أوافق	١٣٨	٢٠,٦
المجموع	٦٧٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

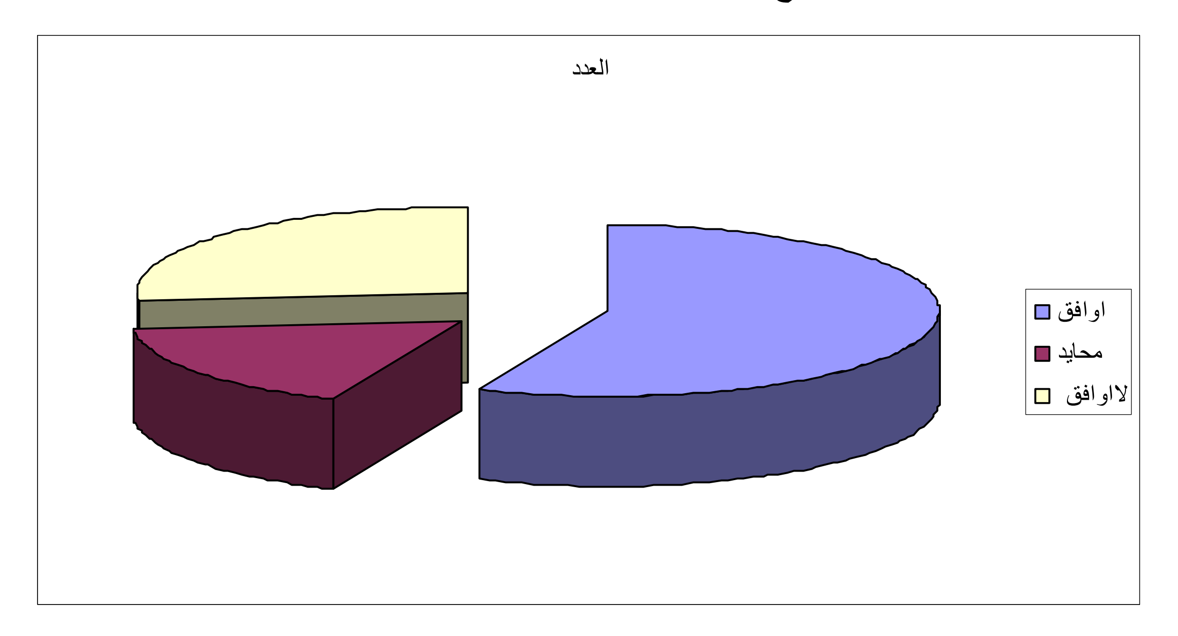


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل علـــى أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات فـــي إنجازهـــا للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية وذلك بنـــسبة ٥٨,٦ % بينمـــا بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٠,٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثـــة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠,٩ %.

جدول رقم (٥-٤١) الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٣٠٩	٥٧,٢
محايد	٩٠	١٦,٧
لا أوافق	١٤١	٢٦,١
المجموع	٥٤٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

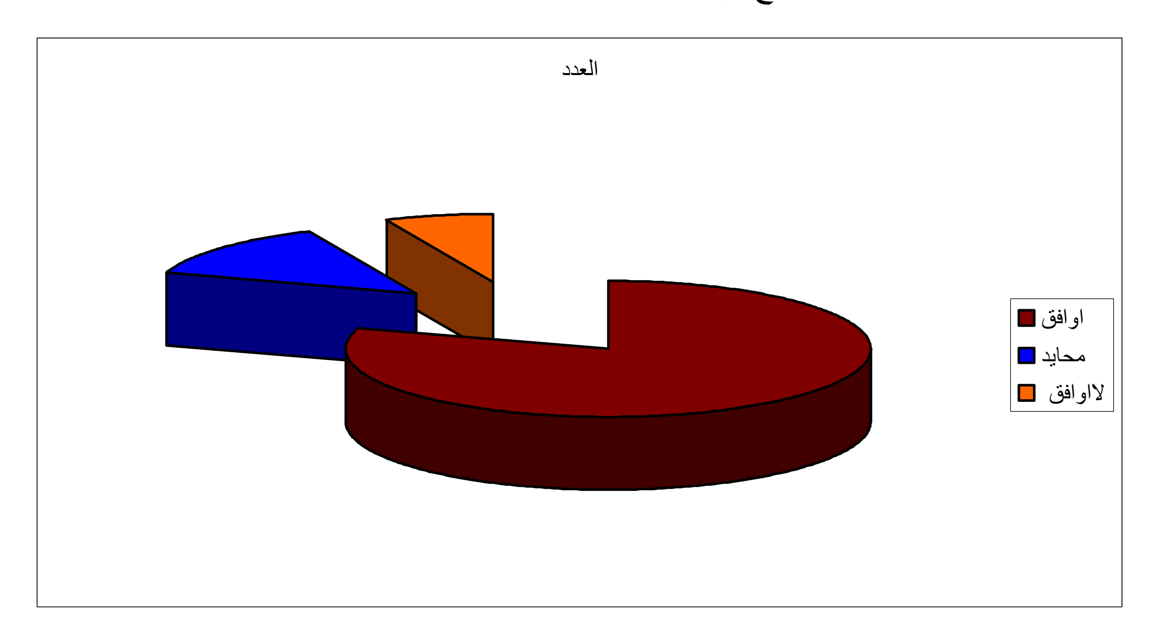


يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية وذلك بنسبة ٥٦,٤ % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ٢٦,٦ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٧%.

جدول رقم (٥-٤٢) الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	٣٠٩	٤٥,٨
محايد	٢٤٠	٣٥,٥
لا أوافق	١٢٦	١٨,٧
المجموع	٦٧٥	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان



يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية وذلك بنسبة ٤٥,٨% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ١٨,٧ %، أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٣٥,٥ %.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات عناصر العوامل الإدارية حسب الأهمية من خلال نسب الإجابات الموافقة لهذه العبارات على النحو التالي :

جدول رقم (٥-٤٣) ترتيب عبارات العوامل الادارية

العبارة	نسب الإجابات الموافقة
الإفتقار إلى الكفاءة القيادية	**٥٧,٢**
الإفتقار إلى الكفاءة الكفاءة الادارية	**٥٦,٤**
الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية	**٤٥,٨**



ويمكن عقد مقارنة بين عينتي الدراسة لتقييم العوامل الإدارية كالتالي:

جدول رقم (٥-٤٤) تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية حسب الأهمية النسبية (مقارنة بين إجابات الإستشاريين والمقاولين)

العوامل الإدارية	ترتيب عينة الإستشاريين	النسبة المئوية	ترتيب عينة المقاولين	النسبة المئوية
الإفتقار إلى الكفاءة القيادية	الأول	%٧٩,٩	الأول	%٥٧,٢
الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية	الثالث	%٧٢,٥	الثاني	%٥٦,٤
الإفتقار إلى الكفاءة العلمية	الثاني	%٧٨,٥	الثالث	%٤٥,٨

٥-٣ إختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التى أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرضية على حدى بهدف الحكم على صحتها اوعدمه استناداً إلى التحليل الإحصائى العام. وذلك على النحو التالي:

اولاً استخدام الوسيط : حيث يتم استخدام الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان حيث يتم اعطاء الدرجة (١) كوزن لاجابة أوافق بشدة، والدرجة (٢) كوزن للإجابة أوافق، والدرجة (٣) للإجابة كوزن للإجابة محايد، والدرجة (٤) كوزن للإجابة لا أوافق، والدرجة (٥) للإجابة لا أوافق بشدة.

ثانياً: استخدام كاى تربيع لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

المطلب الأول: الفرضية الأولى

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية .

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة :

١. الإفتقار إلى القدرات القيادية (وتقيسه العبارات من ١-٣).

٢. الإفتقار إلى المهارات القيادية (وتقيسه العبارات من ٤-٦).

٣. الإفتقار للمعايير الصحيحة فى اختيار العناصر البشرية (وتقيسه العبارات من ٧-٩).

٤. الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء (وتقيسه العبارات من ١٠-١٢).

٥. الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته (وتقيسه العبارات من ١٣-١٥).

ولاثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة.

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات .

وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط وقيم كاى تربيع لعبارات الفرضية الأولى:

جدول رقم (٥-٤٥) الوسيط وقيم كاى تربيع لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (**عينة مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية**)

العبارات	الوسيط	قيمة كاى تربيع
١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.	٤	٣٦,٧٦
٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والإستنباط العقلي	٤	٩,٨٤
٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.	٤	٤,٤٨
٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.	٤	٣٥,٢٨
٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.	٤	٢٠,٧٢
٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.	٤	٢٦
٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر ادارية خبيرة.	٤	٥٥,٢٨
٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر مالية خبيرة.	٤	٢٠,٢٤
٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والانتاجية.	٤	١٤,٩٢
١٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعى بأهمية عنصر التكلفة.	٤	٥٠,٩٦
١١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.	٤	١٣,٥٢
١٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء.	٤	٥٧,٦
١٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعى الجمعي بقيمة الوقت وآثارة التنموية.	٤	١١,٦٨
١٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التاخيرات المحتملة	٤	٣٧,٢٤
١٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.	٤	٧

١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الأولى (٣٦,٧٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى: أن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الاهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.

٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الثانية (٩,٨٤) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حريـــة (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي .

٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الثالثة (٤,٤٨) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حريـــة (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فـــروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.

٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الرابعة (٣٥,٢٨) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض .

٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الخامسة (٢٠,٧٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عنـــد درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز .

٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة السادسة (٢٦) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات حريـــة (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.

٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة السابعة (٥٥,٢٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر إداريةٍ خبيرة.

٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة الثامنة (٢٠,٢٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر ماليةٍ خبيرة .

٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبـــارة التاسعة (١٤,٩٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فـــروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والانتاجية.

١٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (٥٠,٩٦) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ احصائيةٍ بين اجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين علـــى أن: ادارة المشاريع تفتقر الى الوعى باهمية عنصر التكلفة.

١١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (١٣,٥٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.

١٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (٥٧,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء.

١٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (١١,٦٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.

١٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر (٣٧,٢٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التاخيرات المحتملة.

١٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة عشر (٧) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.

جدول رقم (٥-٤٦) الوسيط وقيم كاى تربيع لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى **(عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)**

العبارات	**الوسيط**	**قيمة كاى تربيع**
١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.	٣	٣,٨
٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.	٣	١,٢
٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمباداة واتخاذ القرار.	٤	٥,٤
٤- إن ادارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.	٤	٢٩,٤
٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.	٤	٢٤,٢٤
٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الافراد.	٤	٢٩,٤
٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر إدارية خبيرة.	٤	٣,٦
٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر مالية خبيرة.	٤	٢٣
٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.	٣	١١,٨
١٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بأهمية عنصر التكلفة.	٣	٧
١١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.	٤	١٥
١٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء.	٤	١١,٨
١٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.	٤	٨
١٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التاخيرات المحتملة.	٤	٢٢
١٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.	٤	٠,٦

١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (٣,٨) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.

٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (١,٢) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي .

٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (٥,٤) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمباداة واتخاذ القرار .

٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (٢٩,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الإلتزام والمشاركة والتفويض .

٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (٢٤,٢٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير

إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولــصالح المــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز .

٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينــة الدراســة للعبارة السادسة (٢٩,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الابداع والابتكار بين الأفراد.

٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينــة الدراســة للعبارة السابعة (٣,٦) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عــدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين علــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر إدارية خبيرة.

٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينــة الدراســة للعبارة الثامنة (٢٣) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عنــد درجــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على: أن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر مالية خبيرة .

٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينــة الدراســة للعبارة التاسعة (١١,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والانتاجية.

١٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســة للعبارة العاشرة (٧) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عنــد درجــات

حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عـــدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعى بأهمية عنصر التكلفة.

١١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الحادية عشر (١٥) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كـــاى الجدوليـــة عنـــد درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المحايـــدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.

١٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينـــة الدراســـة للعبارة الثانية عشر (١١,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدوليـــة عنـــد درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء.

١٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينـــة الدراســـة للعبارة الثالثة عشر (٨) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين علـــى أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعى بقيمة الوقت وآثاره التنموية.

١٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الرابعة عشر (٢٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كـــاى الجدوليـــة عنـــد درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤) وعليه فإن ذلك يـــشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التاخيرات المحتملة.

١٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينـــة الدراســـة للعبارة الخامسة عشر (٠,٦) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدوليـــة عنـــد درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الاولى تم تلخيص الاجابات الكلية لجميع أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الاولى كما هو موضح فى الجدولين التاليين:

جدول رقم (٥-٤٧) **التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علـــى جميع عبارات الفرضية الأولى (عينة مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية)**

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	٢٣١	٣٠,٨
أوافق	٣٦٨	٤٩,١
محايد	١٠١	١٣,٥
لاأوافق	٤٧	٦,٢
لاأوافق بشدة	٣	٠,٤
المجموع	٧٥٠	١٠٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٧٩,٩ % من عينة الدراسة موافقة علـــى عبـــارات الفرضية الأولى بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ٦,٧ % فقط، أما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبته ١٣,٤%.

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ماجاء بجميع عبارات الفرضـــية الأولـــى (٥٩٥,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة

(٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلـــى وجـــود فـــروقٍ ذات دلالـــةٍ إحصائيةٍ لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

جدول رقم (٥-٤٨) **التوزيع التكرارى لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)**

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	١٢٣	١٨,٢
أوافق	٢٧٣	٤٠,٤
محايد	١٤١	٢٠,٩
لا أوافق	١٣٢	١٩,٦
لا أوافق بشدة	٦	٠,٩
المجموع	٦٧٥	١٠٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٥٨,٦ % من عينة الدراسة موافقة على عبـــارات الفرضية الأولى بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ٢٠,٥% فقط، أما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٠,٩% .

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بـــين أعـــداد الإجابـــات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ماجاء بجميع عبـــارات الفرضـــية الأولـــى (٢٦٥,٧) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــة حريـــة (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فـــروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتى نصت علـــى أن تـــأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفـــاءة القيادية قد تحققت لكل من عينتي مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات.

المطلب الثانى: الفرضية الثانية

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية .

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة :

١. الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم (وتقيسه العبارات من ١٦-١٨).

٢. الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول (وتقيسه العبارات من ١٩-٢١)

٣. الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الأطراف الخارجية (وتقيسه العبارات من ٢٢-٢٤).

٤. الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين (وتقيسه العبارات من ٢٥-٢٧).

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة.

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط وقيم كاى تربيع لعبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم (٥-٤٩) الوسيط وقيم كاى تربيع لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (**عينة مديري المشاريع بالمكاتب الاستشارية)**

العبارات	الوسيط	قيمة كاى تربيع
١٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بالمهام المحددة للأفراد.	٤	٢٧,٩٢
١٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الإتصال بين الأفراد.	٤	٣٠,٠٤
١٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.	٤	٤٩,٤٨
١٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.	٤	٥,٩٢
٢٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.	٤	٤٧,٣٢
٢١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد	٤	٧,٧٢
٢٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين.	٤	١٤,٤٨
٢٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الوقوع في فخ الاعتماد الرئيسى على مقاولى الباطن.	٤	٣٨,٤٨
٢٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسى ومقاولى الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها.	٤	٣٦,٠٨
٢٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكنى لائق للعاملين معيشياً وصحياً .	٤	٢٠,٠٨
٢٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بمواعيد صرف الرواتب.	٤	١٩,٨
٢٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس روح التقارب والتلاحم بين الادارة والعاملين.	٤	١٤,٩٦

يتبين من الجدول ما يلى:

١٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (٢٧,٩٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.

١٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (٣٠,٠٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الإتصال بين الافراد.

١٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (٤٩,٤٨) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.

١٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (٥,٩٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.

٢٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (٤٧,٣٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند

درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين .

٢١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (٧,٧٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.

٢٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (١٤,٤٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولى الباطن والخبراء الخارجيين.

٢٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (٣٨,٤٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الوقوع في فخ الاعتماد الرئيسي على مقاولى الباطن.

٢٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (٣٦,٠٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين

على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسى ومقاولى الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها.

٢٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (٢٠,٠٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشياً وصحياً.

٢٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (١٩,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بمواعيد صرف الرواتب.

٢٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (١٤,٩٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.

جدول رقم (٥-٥٠) الوسيط وقيم كاى تربيع لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية **(عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)**

العبارات	الوسيط	قيمة كاى تربيع
١٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.	٤	١٨,٢
١٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الاتصال بين الأفراد.	٤	١٠,٢
١٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.	٤	٣,٨
١٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.	٤	١٥
٢٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.	٣	٥,١
٢١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.	٤	٢,٢
٢٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولى الباطن والخبراء الخارجيين.	٤	١١,٨
٢٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الوقوع في فخ الاعتماد الرئيسى على مقاولى الباطن.	٣	٠,٦
٢٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسى ومقاولى الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها.	٣	١٥
٢٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكنى لائق للعاملين معيشياً وصحياً.	٤	٢٣
٢٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بمواعيد صرف الرواتب.	٣	٨,٤
٢٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الادارة والعاملين.	٣	٢,٢

يتبين من الجدول ما يلى:

١٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينـــة الدراســـة للعبارة الاولى (١٨,٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بالمهام المحددة للافراد.

١٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الثانية (١٠,٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الإتصال بين الأفراد.

١٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الثالثة (٣,٨) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عنـــد درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عـــدم وجود فروق ذات دلالةٍ احصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.

١٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الرابعة (١٥) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على: أن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الامكانيات الفنية والمادية وبين حجـــم المـــشاريع المتعاقد على تنفيذها.

٢٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الخامسة (٥,١) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات

حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين .

٢١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (٢,٢) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد .

٢٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (١١,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على: أن إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولى الباطن والخبراء الخارجيين.

٢٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (٠,٦) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على: أن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الوقوع في فخ الاعتماد الرئيسى على مقاولى الباطن.

٢٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (١٥) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على: أن إدارة

المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسى ومقاولى الباطن من حيث تتابع الاعمال والوقت اللازم لها.

٢٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (٢٣,٣) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكنى لائق للعاملين معيشياً وصحياً.

٢٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (٨,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بمواعيد صرف الرواتب.

٢٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (٢,٢) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح االمحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثانية تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (٥-٥١) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (عينة مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية)

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	١٢٧	٢١,٢
أوافق	٣٠٨	٥١,٣
محايد	١٣٨	٢٣,٠
لا أوافق	٢١	٣,٥
لا أوافق بشدة	٦	١,٠
المجموع	٦٠٠	١٠٠,٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٧٢,٥% من عينة الدراسة موافقة على عبارات الفرضية الثانية بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ٤,٥% فقط. اما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٢٣% .

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (٤٨٧,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع بعبارات الفرضية الثانية.

جدول رقم (٥-٥٢) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)

الاجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	١١٧	٢١,٧
أوافق	١٩٢	٣٥,٥
محايد	٩٠	١٦,٧
لا أوافق	١٤١	٢٦,١
لا أوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٥٤٠	١٠٠,٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٥٧,٢ % من عينة الدراسة موافقة على عبارات الفرضية الأولى بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ٢٦,٦% فقط، أما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبته ١٦,٧% .

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (٤٥,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتى نصت على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية قد تحققت لكل من عينتي مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية ومديري المشاريع بشركات المقاولات.

المطلب الثالث: الفرضية الثالثة

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية .

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة :

١. الإفتقار إلى المهارات القانونية (وتقيسه العبارات من ٢٨-٣٠).

٢. الإفتقار إلى مهارات علمية (وتقيسه العبارات من ٣١-٣٣)

٣. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة (وتقيسه العبارات من ٣٤-٣٦).

٤. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة (وتقيسه العبارات من ٣٧-٣٩).

٥. الإفتقار إلى ادارة الموارد البشرية بالمعرفة (وتقيسه العبارات من ٤٠-٤٢).

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة.

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط وقيم كاى تربيع لعبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (٥-٥٣) الوسيط وقيم كاى تربيع لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (**عينة مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية)**

قيمة كاى تربيع	**الوسيط**	**العبارات**
٧,٧٢	٤	٢٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية.
٢٧,٦	٤	٢٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.
٢٢,١٢	٤	٣٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى وعى جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.
٤٠,٨٤	٤	٣١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.
٢٨,٩٦	٤	٣٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الاوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار المواد وتوفرها فى وقتها المحدد.
٥٠	٤	٣٣- إن إدارة المشاريع تفتقر لمهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية
١٤,٤٨	٤	٣٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحداثة.
٢٧,٩٢	٤	٣٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.
٥١,٩٢	٤	٣٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة.
١١,١٢	٤	٣٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات.
٢٦	٤	٣٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية.
١٥,٤٤	٤	٣٩- إن إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.
١٦,٠٨	٤	٤٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.
٣٢,٧٢	٤	٤١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التى تتواءم مع اهداف المنظمة.
١٨,٣٢	٤	٤٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام واتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

يتبين من الجدول ما يلى:

٢٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (٧,٢٧) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية.

٢٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (٢٧,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.

٣٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (٢٢,١٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.

٣١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (٤٠,٨٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.

٣٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (٢٨,٩٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند

درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

٣٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (٥٠) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى مهارة التفاوض ضمن الاعراف التجارية.

٣٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (١٤,٤٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحداثة.

٣٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (٢٧,٩٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.

٣٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (٥١,٩٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة.

٣٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (١١,١٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الاحاطة بالقوانين والتشريعات.

٣٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (٢٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية.

٣٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (١٥,٤٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الاحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئى المحلي.

٤٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (١٦,٠٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

٤١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر (٣٢,٧٢) وهذة القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند

درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بـــالبرامج التدريبيـــة والـــورش التطبيقية التى تتواءم مع أهداف المنظمة.

٤٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراســـة للعبارة الخامسة عشر (١٨,٣٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولـــصالح المـــوافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفـــة بـــالتنبؤات والأحكـــام واتخـــاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (٥-٥٤) الوسيط وقيم كاى تربيع لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة **(عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)**

العبارات	الوسيط	قيمة كاى تربيع
٢٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية.	٤	١٠,٢
٢٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.	٣	١٣,٤
٣٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.	٤	٢,٢
٣١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.	٣	٢٣
٣٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.	٣	١٣,٤
٣٣- إن إدارة المشاريع تفتقر لمهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.	٣	١٠,٢
٣٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحداثة.	٣	٨,٦
٣٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.	٣	١١,٨
٣٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة.	٣	١٠
٣٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات.	٣	٤,٨
٣٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية.	٣	٣٤
٣٩- إن إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الاحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.	٣	٣٤
٤٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.	٤	١١,٨
٤١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التى تتواءم مع أهداف المنظمة.	٤	١٣,٤
٤٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام واتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.	٤	٨,٦

يتبين من الجدول ما يلى:

٢٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (١٠,٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية.

٢٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (١٣,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.

٣٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (٢,٢) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.

٣١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (٢٣) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.

٣٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (١٣,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند

درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايـــدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الاوضاع الدولية المؤثرة في تغير أســـعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

٣٣. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد العينة للعبارة السادسة (١٠,٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عنـــد درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلـــى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفـــراد عينـــة الدراســـة ولـــصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى مهارة التفاوض ضـــمن الأعـــراف التجارية.

٣٤. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (٨,٦) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجـــات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحداثة.

٣٥. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (١١,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلـــى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.

٣٦. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (١٠) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يـــشير إلـــى

وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة.

٣٧. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (٤,٨) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٧,٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الاحاطة بالقوانين والتشريعات.

٣٨. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (٣٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية.

٣٩. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (٣٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الاحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئى المحلى.

٤٠. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (١١,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

٤١. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر (١٣,٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التى تتواءم مع أهداف المنظمة.

٤٢. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسةعشر (٨,٦) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (٣) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (٩,٣٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن: إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام واتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثالثة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة كما هو موضح فى الجدولين التاليين:

جدول رقم (٥-٥٥) **التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (عينة مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية)**

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	١٨٦	٢٤,٨
أوافق	٤٠٣	٥٣,٧
محايد	١١٠	١٤,٧
لا وافق	٤٨	٦,٤
لا أوافق بشدة	٣	٠,٤
المجموع	٧٥٠	١٠٠,٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٧٨,٥ % من عينة الدراسة موافقة على عبارات الفرضية الثالثة بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ٦,٧% فقط، أما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ١٤,٨% .

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (٧٦٧,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

جدول رقم (٥-٥٦) **التوزيع التكرارى لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (عينة مديري المشاريع بشركات المقاولات)**

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	١٢٠	١٧,٨
أوافق	١٨٩	٢٨,٠
محايد	٢٤٠	٣٥,٥
لا أوافق	١١٤	١٦,٥
لا أوافق بشدة	١٢	١,٨
المجموع	٦٧٥	١٠٠,٠

المصدر من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن نسبة ٤٥,٨ % من عينة الدراسة موافقة على عبارات الفرضية الثالثة بينما بلغت نسبة الغير موافقين على ذلك ١٨,٧% فقط، أما الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ٣٥,٥% .

وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (٢١٥,٤٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية(٤) ومستوى دلالة (٥%) والبالغة (١١,١٤)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتى نصت على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية قد تحققت لكل من عينتي مديري المشاريع بالمكاتب الإستشارية ومديري المشاريع بشركات المقاولات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

٦-١: النتائج

٦-١-١ : النتائج المتعلقة بالفرضيات الرئيسة للدراسة

١- توصلت النتائج إلى صحة الفرضية الأولى وهي: أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية.

٢- توصلت النتائج إلى صحة الفرضية الثانية وهي: أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية.

٣- توصلت النتائج إلى صحة الفرضية الثالثة وهي: أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية.

ورغم اتفاق الإستشاريين والمقاولين على عوامل التأخير التي أوردها الاستبيان على وجه العموم إلا أن هناك تبايناً في الرأي بينهما من حيث ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل والتي كانت كالتالي:

أ - بالنسبة لعينة الاستشاريين:

١- الإفتقار إلى الكفاءة القيادية.

٢- الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية.

٣ - الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية.

ب - بالنسبة لعينة المقاولين:

١- الإفتقار إلى الكفاءة القيادية.

٢- الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية.

٣- الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية.

٦-١-٢ : مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بناءً على ما انتهى إليه الباحث من تحليل لآراء عينتي الأفـراد المبحـوثين حول عبارات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة فسيتم عرض أبرز النتائج التي توصل إليها، وبالتالي وضع التوصيات الهادفة إلى التقليل أو الحد مـن العوامـل المؤدية إلى تأخر إنجاز المشاريع من داخل بيئة شركات المقاولات.

٦-١-٢-١: مناقشة النتائج المتعلقة بالكفاءة القيادية .

أظهرت الدراسة إتفاقاً بين الإستشاريين والمقاولين في أن الإفتقار إلى الكفاءة القيادية يشكل أحد العوامل الرئيسة التي كانت سبباً في تـأخر إنجـاز المـشاريع خلال الفترة المستهدفة بالبحث، ولكن أظهـرت الدراسـة تباينـاً بـين نظـرة الاستشاريين والمقاولين للأولويات فبينما ارتآى الاستشاريون أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هي الافتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البـشرية سواء الإدارية أو المالية أو الفنية فقد ارتآى المقاولون أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت الافتقار إلى المهارات القيادية من حيث ترسيخ مبدأ الالتـزام والمـشاركة والتفويض والدعم والتحفيز ونشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد ، كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين أقل منها بكثير مما هي عند الاستشاريين في جميع الأبعاد وبدا الفرق واضحاً على الأخص في كل من أبعاد التعامل مـع الوقت المتمثلة في الوعي بقيمة الوقت وحساب التـأخيرات المحتملـة وتحـسين الوقت المنتج وتقليص وقت الهدر، وكذلك بعد القدرات الإدارية المتمثلة في تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها ، والقـدرة علـى التحليـل والاستنباط العقلي ، والقدرة على المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار، وبعد العناصر التكاملية للأداء والمتعلقة بالكلفة والمواصفات والرقابة. ويستنتج من هذا أنه رغم اقرار المقاولين بأنهم يفتقرون على افتقارهم لهذه الأبعاد إلا أنهم لم يدركوا الثقـل النسبي في مدى افتقارهم إليها وبالتالي مدى أهميتها واحتياجهم الشديد لها.

جدول رقم (٦-١) الإفتقار إلى عناصر الكفاءة القيادية.

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الإستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الإفتقار إلى القدرات القيادية	٧٤,٤	٤٨،١
الإفتقار إلى المهارات القيادية	٨٣,٣	٧٧,١
الإفتقار إلى المعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية الموائمة لمجال المقاولات	٨٧,٣	٧١,١
الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء	٧٠	٤٠
الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته	٨٢	٥٥،٦

المصدر: من نتائج الاستبيان

٦-١-٢-٢: مناقشة النتائج المتعلقة بالكفاءة الإدارية

أظهرت الدراسة اتفاقا بين الإستشاريين والمقاولين في أن الافتقار إلى الكفاءة الإدارية يشكل أحد العوامل التي كانت سبباً في تأخر إنجاز المشاريع خلال الفترة الزمنية المستهدفة بالبحث، إلا أنها أظهرت تباينا بين نظرة الاستشاريين والمقاولين للأولويات حيث ارتآى الاستشاريون أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هي الإفتقار لرؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية سواء من حيث الإفتقار إلى الإنتقاء الجيد للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين أو من حيث الإفتقار إلى قدرٍ كافٍ من الاستقلالية بدلاً من الوقوع في فخ الإعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن أو من حيث الإفتقار إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن في تنفيذ الأعمال، بينما ارتآى المقاولون أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم . كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أقل منها بكثير مما عند الاستشاريين في جميع الأبعاد وبدا الفرق واضحاً على الأخص في كل من بعد التعامل مع الأطراف الخارجية، وكذلك بعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاولين من حيث (الإمكانيات

الحقيقية سواء كانت مادية أو فنية ومدى كفايتها للقيام بالأعمال المناطة بها، وكذلك إدراك الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين لديها، وكذلك استكـــشاف الطاقــات الكامنة لدى الأفراد) ويستنتج من ذلك أنه رغم إقرار المقاولين بأنهم يفتقرون لهــذه الأبعاد إلا أنهم لم يلتفتوا إلى مدى الثقل النسبي في الإفتقار إليهــا وبالتـــالي مـــدى أهميتها واحتياجهم الشديد لها.

جدول رقم (٦-٢) الإفتقار إلى عناصر الكفاءة الإدارية .

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الإستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم	**٧٨**	**٦٤**
الإفتقار إلى الفهم الدقيق لبيئة المقاول الداخلية	**٧٦**	**٥١,١**
الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية	**٨٠**	**٥٣,٣**
الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين	**٥٦**	**٥٣,٣**

المصدر: من نتائج الاستبيان

٦-١-٢-٣: مناقشة النتائج المتعلقة بالكفاءة العلمية والمعرفية

أظهرت الدراسة اتفاقا بين الاستشاريين والمقاولين في أن الإفتقار إلى الكفاءة العلمية قد شكلت أحد العوامل الرئيسة المسببة في تأخر انجاز المشاريع خلال الفترة الزمنية المستهدفة بالبحث إلا أنها أظهرت تباينا بين نظرة الإستشاريين والمقاولين للأولويات حيث ارتآى الاستشاريون أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هى الإفتقار إلى المهارات القانونية المتمثلة في فهم الواجبات التعاقدية وفهم المواصفات والكميات بشكل جيد والوعي الجيد لمدة المشروع ومدى واقعية غرامات التأخير بينما ارتآى المقاولون أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت هى الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتسيير تداولا بين المستويات المختلفة، وضرورة تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية المتوائمة مع أهداف المنظمة، وضرورة ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي) بالمعرفة مما يعني إدراك المقاولين لهذا البعد تحديداً. كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أقل منها بكثير مما عند الاستشاريين في جميع الأبعاد وبدا الفرق واضحاً بشكل فج في بعد الافتقار إلى المهارة العلمية المتعلقة بالتنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المستقبلية، وفهم الأوضاع الدولية وأثرها في تغير أسعار المواد ووصولها في الوقت المحدد، والقدرة على إجراء عملية التفاوض ضمن الأعراف التجارية حيث كانت نسبة الموافقين من المقاولين على افتقارهم إليها تشكل ٤٠% بينما كانت لدى الاستشاريين ٩٠% الأمر الذي يوضح بشكل جلي عدم استيعاب المقاولين لحجم حالة الإفتقار العلمي التي تسيطر عليهم هذا فضلا عن العوامل الأخرى المذكورة بالجدول أدناه.

جدول رقم (٦-٣) الافتقار إلي عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية.

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الاستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الإفتقار إلى المهارات القانونية	٧٨	٥٣,٣
الإفتقار إلى المهارات العلمية	٩٠	٤٠
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة	٧٦	٣٣,٣
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة	٧٢	٣٧,٨
الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	٧٦,٧	٦٤,٤

المصدر: من نتائج الاستبيان

٦-١-٢-٤: مناقشة للنتائج العامة للدراسة

أ - أبانت الدراسة أن هناك خللاً إدارياً عاماً لدى شريحة عالية من المقاولين من الفئتين أ ، ب،ج أدى إلى تأخر إنجازها للمشاريع، وقد ظهر هذا الخلل جلياً عندما زادت أعداد وأحجام المشاريع في فترة زمنية قصيرة.

ب - أبانت الدراسة أن هناك ضبابية في الرؤية لدى إدارة المشاريع بشركات المقاولات نتج عنه عدم فهم الأولويات وما يجب التركيز عليه أكثر من غيره وما يجب البدء بإصلاحه فوراً.

ج - أبانت الدراسة انه لا يوجد تقييم ذاتي مستمر من قبل الشركات للوقوف على نقاط ضعفها ودراسة أسبابها والعمل على حلها .

د - أبانت الدراسة خللاً في ثقافة الإلتزام بالوقت لدى جمع من المقاولين.

هـ - أبانت الدراسة أن الإستشاريين يدركون مواطن الخلل في السياسات الإدارية للمقاولين ومع ذلك فإنهم لايعملون بقوة على تحجيم هذه السياسات.

٦-١-٣: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية الدراسة

أ - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للقدرات القيادية علـــى وقـــت الإنجاز حيث تكمن عناصر التخطيط الجيد وتحديد الأهـــداف وإمكانيـــة قياســـها، والقدرة على التحليل والاستنباط، وروح المبادرة والمبـــادأة وإتخـــاذ القـــرار، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويأتي ذلك متفقا مع دراسة Cheng, Moore, Andrew (المشار إليها ص٤٠)، والتي أبانت عدداً من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المشروع كي يتحقـــق النجاح كتحديد الأهداف، المبادرة، التفكير المنطقي، التفكير التحليلي.

ب- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للمهارات الإدارية على وقـــت الانجاز حيث تكمن عناصر الالتزام والمشاركة والتفـــويض، والـــدعم والتحفيـــز، والتشجيع علي الإبداع والابتكار، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويأتي ذلك متفقا مع دراسة Radian & dainty (المشار إليها ص٤١)، والتـــي خلصت إلى أن عدداً من الصفات لابد أن يتحلى بها مدراء المشاريع كـــي يتحقـــق النجاح كالمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية.

ج - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لاختيـــار جميـــع العناصـــر البشرية الموائمة سواء على وقت الإنجاز حيث تكمن القدرات الإدارية، والماليـــة، والفنية، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك أيضاً مع دراســـة Radian & dainty (المـــشار إليهـــا ص٤١)، والتي خلصت إلى أهمية الحرفية في اختيار العناصر البـــشرية وحـــسن توظيفهـــا كصفةٍ رئيسةٍ لابد أن يتحلى بها مدراء المشاريع كي يتحقق النجاح.

د - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء على وقت الانجاز حيث تؤخذ عناصر التكلفة، والمواصفات، والرقابة بعين الاعتبار، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويأتي ذلك متفقا مع دراسة Abu ALAthm (المشار إليها ص٤١)، والتي خلصت إلى أثر الكفاءة القيادية في تقليص التكلفة وتوفير الوقت.

كما اتفقت مع دراسة Achom (المشار إليها ص٣٨)، والتي خلصت إلى ضرورة الرقابة المستمرة من قبل إدارة المشروع لإنجازه في وقته المحدد.

هـ - أبانت نتائج الدراسة أهمية التمتع بمهارة التعامل مع الوقت على وقت الانجاز وذلك بضرورة ترسيخه في الوعي الجمعي، واستيعاب التأخيرات المحتملة، والعمل على تحسين وقت الإنتاج وتقليص الأوقات المهدرة، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة Alkass, Mazerolle and Harris (المشار إليها ص٣٢)، والتي خلصت إلى أن الطرق المتبعة حالياً في إدارة المشاريع من حيث تحليل التأخيرات ما زالت غير دقيقة ويتبدد معها كثير من الوقت.

و- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لبناء فريق العمل المنسجم والمتناغم حيث تتوحد عناصر الإلتزام بالمهام المحددة للأفراد، وتحقيق الإنسيابية في الإتصال بينهم، وخلق روح التعاون والعمل بروح الفريق، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة More,Chang and Dainty (المشار إليها ص٣٨)، والتي خلصت إلى أن العمل بروح الفريق وانسيابية الإتصال يشكلان بعدين أساسين في الأداء المثالي الذي يؤدي إلى إنجاح المشاريع.

ز- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحا للفهم الدقيق لأوضاع المقاول الداخلية من حيث التقدير الجيد لحجم المشاريع القادر على تنفيذها، وكذلك فهم

ثقافات العاملين ودوافعهم السلوكية، والقدرة على استكشاف مواطن القـــوة لـــديهم واستغلال طاقاتهم الكامنة، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة Abdul Karim Salama (المشار إليها ص٤٢)، والتـــي خلصت إلى ضرورة استيعاب موائمة الشركات بين إمكانياتها وحجم تعاقداتها.

ومن حيث السلوك يتفق ذلك مع كل من دراسة Teo and Loosemore (المشار إليها ص٣٦)، ودراسة liu and Anthony (المشار إليها ص٣٣) واللتين خلصتا في مجموعهما إلى ضرورة استيعاب مدراء المشاريع للسلوك الإنـــساني واســـتخدام الحوافز في محاولة لنبذ السلوكيات السلبية بين العاملين نظراً لوجود علاقة إرتباطية بين سلوك العاملين والأداء والمخرجات النهائية.

ح - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحا للرؤية الجيدة في التعامل مـــع الأطراف الخارجية من حيث اختيار مقاولي الباطن أو الموردين أو المـــصنعين أو الخبراء الخارجيين، وأهمية وتعظيم الموارد ذاتية للحد من اعتمادهم الرئيسي علي مقاولي الباطن، وضرورة التنسيق في الأعمال المتداخلة بـــين المقـــاول الرئيـــسي ومقاولي الباطن، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع كل من دراسة Miozzo and Ivory (المـــشار إليهـــا ص٣٥)، ودراسة Achom (المشار إليها ص٣٣)، واللتين خلصتا في مجموعهما إلى وجـــود تداخل شديد بين أطراف عملية التنفيذ في المشاريع الإنشائية مما يقتضي ضـــرورة التنسيق الجيد بين المقاول والأطراف الخارجية وذلك لرفع متسو الأداء واختـــصار الزمن.

ط - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لترسيخ العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من حيث توفير أماكن الإعاشة والترفيه الجيدة والالتزام بمواعيـــد صرف الرواتب، والعمل على غرس روح التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين، وان شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة Shreif Al Attar (المشار إليها ص٣٤)، والتي ربطت بين العلاقات الإنسانية ونوعية المنتج النهائي والخدمة المطلوبة.

ي - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لتوفر المهارات القانونية من حيث فهم الواجبات التعاقدية وفهم المواصفات والكميات المطلوبة، والوعي الجيد للتوابع القانونية للتأخير، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة Abdul Karim Salama (المشار إليها ص٤٢)، والتي خلصت إلى ضرورة التزام إدارة المشاريع بالمواصفات والشروط التعاقدية.

ك - أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للتحصن بالمهارات العلمية من حيث القدرة على التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته وإدراك علاقة الأوضاع الدولية بأسعار المواد وتوفرها في الوقف المحدد، وكذلك مدى القدرة علي التفاوض مع الأطراف الأخرى ضمن الأعراف التجارية، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع دراسة Achom (المشار إليها ص٣٨)، والتي خلصت إلى أن الكفاءة الإدارية تتطلب قدرة المقاول على توفير العمالة الماهرة والمواد الجيدة في الوقت المحدد.

ل- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للوعي بالبيئة الفنية المحيطة بالمقاولين من حيث التطورات التكنولوجية، والمفاهيم العلمية المستجدة وإدراك مدى حجم المنافسة في السوق، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

من حيث ضرورة التطور التكنولوجي فقد إتفق ذلك مع أكثر من دراسة منها دراسة Loose more (ص٣٣)، ودراسة Shreif Al Attar (ص٣٤)، ودراسةMiozzo and Ivory (ص٣٥)، ودراسة Abdul Karim Salama (ص٤٢) والتي خلصت في مجموعها على أن الأثر السلبي الهائل على وقت المشاريع نتيجة الإفتقار إلى مواكبة التكنولجيا الحديثة وضرورة استخدام الحاسب الآلي والإستفادة

منها في سرعة الإتصال ، وضرورة اتباع منهج علمي في الإدارة والتخطيط. ولا شك أن لهذا إرتباطه بالمنافسة في السوق.

م- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة من حيث الإحاطة بالقوانين والتشريعات، والتغيرات السكانية، وفهم الشركات الدولية للواقع البيئي المحلي، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويتفق ذلك مع كل من دراسة Achom (المشار إليها ص٣٨)، ودراسة Wang, Dulaimi and Arguria (المشار إليها ص٣٩)، واللتين خلصتا إلي أن التعليمات والأنظمة الحكومية السارية سبب من أسباب التاخير وهذا يحتم استيعاب الصعوبات البيئية مثل التغير في القوانين وعدم الإستقرار السياسي واختلاف الثقافات بالنسبة للشركات الدولية، وأنه لا بد من التفات هذه الشركات لظروف العمل في بيئات مختلفة عن بلدها الأصلي.

ن- أبانت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالمعرفة وتيسيير تداولها بين المستويات المختلفة، وتزويد العاملين بالتدريب، وربط هذه المعرفة بالقرارات والأحكام، وأن شريحة عالية من المقاولين تفتقر إلى ذلك.

ويأتي ذلك متفقا مع دراستي Abu ALAthm (ص٤١)، Salama (ص٤٢) واللتين أوصتا بضرورة توفير المعرفة النظرية ثم صقلها بالتدريب.

٦-٢: التوصيات

٦-٢-١: التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة

١- ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس إداراتها بالتحري والتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات، وأن تتمتع هذه العناصر بخبرات قياديةٍ وإداريةٍ وعلميةٍ ومعرفيةٍ مجتمعة إذ أن هذه العناصر لا تنفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الأخرى.

٢- أن لا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقا أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية.

٣- أن يقوم المقاولون بعمل اجتماعاتٍ دوريةٍ فيما بينهم لتدارس أسباب الخلل ونقاط الضعف وسبل التغلب عليها في وضوح ومكاشفة.

٤- تكوين اتحاد أو نقابة للمقاولين يمكن من خلالها عرض مشاكلهم وتظلماتهم أمام الجهات صاحبة العلاقة ومناقشتها في المستجدات وأساليب تيسيير التعامل بما لا يقف عائقاً أمام طموحاتهم وأهدافهم.

٥ - الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى محليةٍ كانت أو دولية، وذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات واكتساب أحدث الثقافات والأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع.

٦- التوسع في إنشاء الأكاديميات المهنية للتدريب لإكساب العاملين بقطاع التشييد الخبرات العلمية والنظرية والمعرفية والمهنية.

٧- نبذ فكرة المركزية لدى إدارة المشاريع بشركات المقاولات وترسيخ ثقافة التفويض والمشاركة.

٨- الاهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمقومات الإدارية والمهارية والعلمية إذ أن هذه العناصر تشكل ندرةً في السوق.

٩- العمل المستمرعلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتدعيم الولاء المؤسسي.

١٠- توفير العناصر ذات الخبرة المالية في مجال المقاولات تحديداً وحبذا لو كان إلى جانبها خبرة بنكية أيضا.

١١- ضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع أو النواحي الإدارية الأخرى حيث أنها جميعا كل لا يتجزأ. وتقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال النقد الذاتي.

١٢- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليص المهدر بحيث يتحول إلى ثقافةٍ عامةٍ محركةٍ في أذهان العاملين.

١٣- العمل على تحقيق التكامل في جهود مختلف العاملين وذلك بتكوين فرق العمل المنسجمة وتحقيق انسيابية الاتصال فيما بينها، والعمل على حل المشاكل في وقتها المناسب تجنباً لنشوب الخلافات والإحباط والتضارب في الأهداف.

١٤- على إدارة المشاريع العمل على توليد الشعور الذاتي بالالتزام لدى الأفراد وذلك من خلال ترسيخ المفهوم بالنفع الذاتي العائد عليهم.

١٥- تدريب العناصر الإدارية على أساليب التعامل مع الأطراف الخارجية بالكيفية التي تضمن تحقيق التعاون والتكامل معها.

١٦- تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين المخرجات الثلاثة للمشروع وهى التكلفة والجودة والوقت بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

١٧- ضرورة أن تقوم شركات المقاولات بتطوير أدائها المؤسسي من خلال التطوير والتحديث المستمر لهياكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسئوليات والعلاقات بين الأقسام.

١٨- الحرص على رفع مستوى مدراء المشاريع في كل من استخدام الحاسوب، والتعامل باللغة الانجليزية ، وأسلوب المكاتبات والرسائل والمطالبات المالية.

١٩- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة بسهولة ويسر وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في آن واحد.

٢٠- ضرورة الاهتمام بالدراسة الجيدة للمشاريع ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع، مع ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ مشروع في مدة أقل من المعقول مهما علا هامش الربح المتوقع.

٢١- الاهتمام بدراسة العقود دراسةً مستفيضةً منعاً للالتباس، وتجنبا للتبعات القانونية التي يستتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ.

٦-٢-٢: التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية

١- بعد انتهاء الباحث من هذه الدراسة فإنه يوصي أن يتولي باحثون آخرون القيام باجراء دراسة عن العوامل المسببة في تأخير المشاريع وذلك من خارج بيئة المقاولات.

٢- تطبيق هذه الدراسة على جميع البلدان النامية والمقارنة فيما بينها.

٣- كما يمكن اختيار بعض الأبعاد الأخرى لبيان مدى أثرها على وقت الإنجاز بالمشاريع الإنشائية بشركات المقاولات.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

١- أبو شيخة، نادر (١٩٩٤)، **إدارة الوقت**، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

٢- أفندي، د. عطية حسين (١٩٩٤)، **إتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مصر، مركز البحوث والدراسات السياسية بجامعة القاهرة.

٣- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤)، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، ط١، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

٤- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٨٣)، **إدارة الانتاج والعمليات**، القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة التجارة والتعاون .

٥- الخضيري، د. محسن (٢٠٠٠)، **الإدارة التنافسية للوقت**، ط١، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

٦- الشنواني، د. صلاح (١٩٩٣)، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، الأسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

٧- الفقي، عمرعبد العزيز (١٩٨٠)، **الإدارة وأثرها على اقتصاديات المشروع**، العدد ٢، القاهرة، مجلة الكفاية الانتاجية.

٨- المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥)، **أساسيات في الإدارة**، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع .

٩- بيل، ليستر آر (١٩٩٩)، **إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت**، الطبعة العربية الأولى، ترجمة محمد نجار ومراجعة هشام عبد الله، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع .

١٠- جريسمان، ب. يوجين (١٩٩٧)، **فن إدارة الوقت: كيف يدير الناجحون وقتهم**، الرياض، ترجمة ونشر بيت الأفكار الدولية.

١١- جلدة، سليم وسامي حريز (٢٠٠٧)، **فن إدارة الوقـــت والاجتماعـــات**، ط١، عمان، دار دجلة.

١٢- حميد، م. ذكري عبد الستار و م.استبرق ابراهيم الــشوك (٢٠٠٩)، **مرحلـــة التعاقد وتأثيرها على تنفيـــذ المـــشروع الانـــشائي**، العـــراق، وزارة الاعمـــار والإسكان.

١٣- حنفي، د. عبد الغفار (٢٠٠٦)، **أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظـــائف والممارسات الإدارية**، القاهرة، الدار الجامعية.

١٤- خلوصي، محمد ماجد (١٩٩٢)، **الإدارة التنفيذيـــة لمـــشروعات التـــشييد والتحكم في التكلفة والوقت**،ج٢، ط١، القاهرة، مكتبة النهضة العربية.

١٥- روبرت، باليت و ج.الكسندر(١٩٦٤)، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، ترجمة الدكتورعمر القباني، القاهرة، دارالكرنك للطباعة والنشر .

١٦- عساف، د. محمود (١٩٧٦)، **أصول الإدارة**، القاهرة، دار النشر العربي.

١٧- عليان، د. ربحي مصطفى (٢٠٠٥)، **إدارة الوقت: النظرية والتطبيـــق**، ط١، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

١٨- غنايم، عمر وعلى الشرقاوي (١٩٨٢)، **تنظـــيم وإدارة الأعمـــال: الأســـس والأصول العلمية**، بيروت، دار النهضة .

١٩- كشك، محمـــد بهجـــت جـــار الله (١٩٩٩)، **المنظمـــات وأســـس إدارتهـــا**، الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

٢٠- نصير، د. إبراهيم عبد الرشيد (٢٠٠٧)، **إدارة مشروعات التـــشييد**، ط٢، القاهرة، دار النشر للجامعات.

٢١- هلال، د. محمد عبد الغني (١٩٩٥)، **مهارة إدارة الوقت: كيف تدير وقتـــك بكفاءة**، ط٢، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً: البحوث والدراسات

٢٢- أبو العثم، د. خالد عبد الرزاق (٢٠٠٧)، **تقييم العوامل التنظيميـــة والبيئيـــة المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن**، بحث غير منشور، عمان، جامعة عمان العربية.

٢٣- العطار، د. شريف محمد صبرى (١٩٩٩)، **منهج تطبيقي لإدارة جودة تصميم وتنفيذ المباني**، بحث غير منشور، القاهرة، جامعة القاهرة.

٢٤- حافظ، د. شريف محمد (٢٠٠١)، **المعايير القياسية لصناعة التشييد المصرية كمؤشر لأداء الأعمال**، بحث غير منشور، القاهرة، جامعة القاهرة.

٢٥- سلامه، د. عبد الكريم (٢٠٠٩)، **السياسات الإدارية واثرها في تطوير أعمال المقاولات : دراسة تطبيقية على شركات البناء ومكاتب الاستشارات الهندســية بدولة قطر**، بحث غير منشور، السودان، جامعة وادي النيل.

٢٦- الفضلي، د. فضل صباح (٢٠٠٣)، **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيــل إبداع** : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود.

٢٧ - الزعبي، د. علي فلاح وماجد عبد العزيز الجربري (٢٠٠٧)، **دور وأهميـــة الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الإقتصادية في مؤســسات المـــال والأعمال الأردنية**، بحث غير منشور، جامعة فيلادلفيا.

ثالثاً : الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)

٢٨ - شبكة النبأ المعلوماتية، **روح المبادرة**.

http://www.annabaa.org/nbanews/2010/04/054.html

٢٩- شوقي، إبراهيم، **الوقت كأداة فاعلة للإنتاج**.

http://hrdiscussion.com/hr4213.html

٣٠- عبد الرضا، علي، **من يصنع القرار؟**

http://www.annabaa.org/nba30-31/karar.htm

٣١- عبد الكريم، حيدر، **إدارة الوقت**.

www.ao-academy.org/.../library-20090529-2050.html

٣٢- هوكهابزر، روبرت، **إدارة الوقت**.

Unpan1.un.org/intradoc/groups/public/…/unpan009671.pdf

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً : الكتب

1- Brech.E.F.l.(1953), **Management: Its Nature and Significance,** 3rd edition, London, Pitman.

2- David B, Guralnik (1975) **Webster's New World Dictionary**, New Delhi, Oxford and IBH publishing Co.

3- Drucker Peter F.(1955), **The Practice Of Management** ,London, Heinemann,.

4- Fredrick W.Taylor (1914), **The Principles of Scientific Management**, New York, Harper and Brothers.

5- Gray.F.C and Larson.W.E (2003) **,Project Management: The Managerial Process**, 2nd edition.Mc Graw – Hill,Inc.

6- Haplin W. Daniel (2005), **Construction Management**, 3rd edition, New York, Wiley.

7- Harbert G.Hicks (1972), **The Management of Organizations,** 2nd edition, New York McGraw Hill book co.

8- Harlod Koontz & Odonnell (1972), **Principles of Management**, 3rd edition, New York McGraw Hill Book Co.

9- Heinz Weihrich (1986**)**, **Management Excellence Productivity Through MBO.**

10- Henry Fayol (1949), **General and Industrial Management**, sir Issac and sons. New York, Mc Graw-Hill Book Co.

11- Jack Ferner (1995), **Successful time Management**, Wiley, John &Sons.

12- James L.Rigg and Glenn H. Felir (1983), **Productivity by Objective Results Oriented Solutions to the Productivity Puzzle**, N.J., Hall,Inc., Engle-wood cliffs.

13- John G.hutchinson (1979) **Organization Theory Classical Concepts**, hont riuchart and America.

14- Lewis.P.James (2005), **Project Planning,scheduling & Control**, 4th edition,Mc Graw - Hill Professional.

15- Levy. M. Sidney (2002), **Project Management In Construction,** 4th edition , MC Graw-Hill Professional.

16- Lynde C.Steckle (1958), The **Men In Management**. New York, harper and Brother,.

17- Miozzo. M, and Ivory. C (2000), **Restructuring in the British Construction Industry: Implication of Recent in Project Management and Technology.** Technology Analysis & Strategic Management Vol.12 No.4, P123-157.

18- Moore.M, Cheng.L, and Dainty.F (2003), **Redefining Performance Measures of Construction Project Managers : An Empirical Evaluation.** Construction Management and Economics (2003) **21** , P209-218.

19- Morris.W.Peter,(1994),The Management of Projects, London, Thomas Telford Services Ltd.

20- Newman.H.Warren.E.K and Mc Gill.R.A (1987), **The Process of Management: Strategy,Action,Results**, 6 edition,N.J.,prentice Hall.

21- PMI, (2008), **A Guide to the Project Management Body Of Knowledge,** 4th edition, Project Management Institute

22- Ralph C.Davis (1979), **The Fundamental of Top Management**, New York, haper & brothers.

23- Sheldon (1932),**The philosophy of Management (London):** sir Issac pitman and sons.

24- Thamhain. J. Hans (1991), **Developing Project Management Skills**, Project Management Journal, September 1991, PP 39-64.

25- Theo Haimann, Raymond, and L, Hilgert (1972), **Supervision Concepts and of Management**, South Western Publishing Co,

26- wiliam F. clueck (1980), **The Management** ,U.S.A, Dryden press.

ثانياً : الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)

27- Ahcom .J (2004), A Model for Benchmarking Contractors Project Management Elements in Saudi Arabia . **Construction Management and Economics** (April 2004) , P576-600 www.metapress.com

28- Alkass. S, Mazerolle. M and Haris. F (1996), **Construction Delay Analysis** Techniques**.** Construction Management and Economics, 14, P375-394. www.metapress.com

29- Cheng. M, Moore. R.D, and Andrew. R.J (2004), **A Competency – Based Performance Model for Construction Project Managers**. Construction Management Economics (Oct.2004) 22, P 877-886 . www.metapress.com

30- Fraser.M.S (2000), **The Influence of Personal Characteristics Effectiveness of Construction site Managers.** Construction Management & Economics (2000) **18**,P29 36. www.metapress.com

31- Liu and Anthony (1998), **Evaluation of Project Outcomes. .** Construction Management and Economics (1998) 1**6**, P 209-219. www.metapress.com

32- Loosemore. M (1998), **The Influence of Communication Structure Upon Crisis Management Efficiency .** Construction Management and Economics, **16** P 661-671. www.metapress.com

33- Teo .M.M , and Loosemore .M, (2001), **A Theory of Waste Behaviour in the Construction Industry .** Construction Management and Economics ,(2001) **19** , P 741-751. www.metapress.com

34- Wang. S, Dulaimi. M, and Aguria. M (2004)**،** **Risk Management Framework for Construction Projct in Development Countries,** Construction Management and Economics ,(2004) 22,P 237-252. www**.**metapress**.**com

35- Yasamis.R, Arditi.M, and Mohamadi.K (2002) , **Assessing Contractor Quality Performance .** Technology Analysis & Strategic Management Vol.20 No.3 P231-258. www.metapress.com

الملاحق

ملحق (١)

إستبانـة الدراسة

السيد المهندس .... مدير المشروع المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يسعى الباحث نحو تنفيذ دراسة بعنوان:

" تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية مـــن واقـــع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر في الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨"

(دراسة لآراء عينةٍ من الإستشاريين والمقاولين)

وقد قام بتصميم هذه الإستبانة لفحص متغيرات الدراسة، ويرجو تعاونكم في تعبئتها بكل حياديةٍ وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسريةٍ تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث

م. طارق على جماز

يرجي وضع إشارة (x) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك .

أ- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

ب- العمر : ☐ ٤٠ – ٤٥ سنة ☐ ٤٦ – ٥٠ سنة ☐ ٥١ – ٥٥ سنة

☐ ٥٦ – ٦٠ سنة ☐ ٦٠ سنة فأكثر

ت- المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ث- الخبرة : ☐ ٢٠ – ٢٥ سنة ☐ ٢٦- ٣٠ سنة☐ ٣١ – ٣٥ سنة

☐ ٣٦ – ٤٠ سنة ☐ ٤٠ سنة فأكثر

ج- مجال العمل الانشائي ☐ ابنية ☐ طرق

☐ مياه ومجاري ☐ كهروميكانيك

ح- سنوات العمل في الشركة نفسها : ☐ ٥ – ١٠ سنة☐ ١١- ١٥ سنة ☐ ١٦– ٢٠ سنة

☐ ٢١ – ٢٥ سنة ☐ ٢٥ سنة فأكثر

إستبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٨)

يرجى وضع علامة X أمام العبارة التي تراها مناسبة

أولاً: الإفتقار إلى الكفاءة القيادية (متغير رئيسي)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإفتقار إلى القدرات القيادية: ١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.					
٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.					
٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.					
الإفتقار إلى المهارات القيادية: ٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.					
٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.					
٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.					
الإفتقار إلى معايير صحيحة في اختيار الموارد البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات: ٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر إدارية خبيرة .					
٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر مالية خبيرة					
٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.					
الإفتقار للوعي بمفهوم العناصر المتكاملة للأداء: ١٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بأهمية عنصر التكلفة.					
١١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالمواصفات الفنية المحددة.					
١٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء.					
الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته: ١٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.					
١٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التأخيرات المحتملة.					
١٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.					

يتبع

إستبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٨)

يرجى وضع علامة X أمام العبارة التي تراها مناسبة

ثانيـــاً: الإفتقار إلى الكفاءة الإدارية (متغير رئيسي)

العبارة	أوافق بشدةً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم: ١٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.					
١٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الاتصال بين الأفراد.					
١٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.					
الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول: ١٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها .					
٢٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.					
٢١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.					
الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية: ٢٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلي انتقاء جيد فنيـــاً للمصنعين والموردين ومقاولي البـــاطن والخبـــراء الخارجيين					
٢٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن					
٢٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها					
الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين: ٢٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مـــستوى سكني لائق للعاملين معيشيا وصحياً.					
٢٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بمواعيد صرف الرواتب					
٢٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين					

يتبع

إستبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٨)

يرجى وضع علامة X أمام العبارة التي تراها مناسبة

ثالثـــاً: الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية (متغير رئيسي)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإفتقار إلى المهارات القانونية: ٢٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية.					
٢٩- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.					
٣٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.					
الافتقار إلى المهارات العلمية: ٣١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية					
٣٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.					
٣٣- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.					
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة: ٣٤- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحداثة.					
٣٥- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.					
٣٦- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة.					
الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة: ٣٧- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات					
٣٨- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية.					
٣٩- إن إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.					
الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: ٤٠- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.					
٤١- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة					
٤٢- إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي.					

ملحق (٢)

المحكمون لأداة القياس

ت	الاسم	اللقب العلمي	المسمى الوظيفي	التخصص	مكان العمل الحالي
١	د. طارق رشيد	أستاذ جامعي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية النصر التقنية/السودان
٢	د. محمود طه	أستاذ جامعي	مدير الإدارة المالية	إدارة أعمال	قناة الجزيرة / قطر
٣	د. عبد الكريم سلامه	خبير هندسي وإداري	مدير مشاريع/ مدير ومؤسس شركة مقاولات	هندسة الأبنية/ إدارة أعمال	شركة النهاد للمقاولات/ قطر
٤	فريدة أبو الفتح	خبير مالي وإداري	مديرإدارة الائتمان	إدارة أعمال	بنك قطر الوطني/ قطر
٥	شريف عزت	مهندس	مدير مشروع	هندسة معمارية	Aecomلإدارة المشاريع الهندسية / قطر
٦	Radosav Nickdgvic	مهندس	مدير الإنشاءات	هندسة معمارية	Aecom لإدارة المشاريع الهندسية / قطر
٧	محمد الشريف	مهندس	مدير مشروع	هندسة كهربائية	JHD للاستشارات الهندسية / قطر
٨	أحمد فراج	مهندس	مدير مشروع	هندسة ميكانيكية	البيت القطري للاستشارات الهندسية / قطر
٩	شوقي الوراقي	مهندس	مدير مشاريع/ مدير مكتب استشاري	هندسة مدنية عامة	المهندسون الاستشاريون العرب / قطر
١٠	سامر الدقاق	مهندس	مدير مشروع	هندسة الطرق	دار الهندسة للاستشارات
١١	عبد اللطيف مجاهد	مهندس	مدير مشاريع/ مدير شركة مقاولات	هندسة الأبنية	شركة إنشاء للمقاولات / قطر
١٢	نشأت الشاذلي	مهندس	مدير مشاريع/ مدير شركة مقاولات	هندسة الأبنية	شركة عمد للمقاولات / قطر
١٣	طارق فؤاد	مهندس	مدير مشروع	مياه ومجاري	شركة البناء القطرية / قطر

(ملحق ٣)

Evaluation of the Administrative Factors Causing Structural Projects Achievements Delay from the Actual Domestic Atmosphere of the Contracting Firms in State of Qatar

(Study of consultants and contractors sample opinions)

ABSTRACT

This study aims at showing the importance and the affects of the administrative factors on the performance of the structural projects in the State of Qatar concerning achieving time during the breakthrough that the State of Qatar touched between 2005 – 2008 A.D, through having consultation of projects managers opinions including each one working in consulting offices and contracting firms to know the order of importance concerning such factors and how the projects are affected by the same. The chosen sample consists of (95) project managers including (50) in consulting offices and (45) in contracting firms out of (120) the final total is (60) managers are invited of both groups.

By using Statistical Package for the Social Sciences, the data are analyzed and the administrative factors are evaluated. Such administrative factors are divided by the researcher in to the evaluation into (3) main factors which were ramified into (14) factors that are put in details and explained in (42) questionnaire phrase.

The study reached to results, including:-

1- There has been a statistical effect in the leading efficiency in all its scales:-

(Leading capacities – leading skills – human elements choice – understanding the integral factors of the performance – skill of dealing with the time factor) concerning the exact time fixed to achieve the structural projects.

2- There has been a statistical effect in the administrative efficiency in all its scales:-

(Building up the work team– understanding the domestic atmosphere of the contractor – dealing with the external parties – humane relationships between the administration and the staff) concerning the exact time fixed to achieve the structural projects.

3- There has been a statistical effect in the scholarship and knowledge efficiency in all its scales:-

(Legal skills– scientific skills – awareness of the surrounding artistic atmosphere – awareness of the surrounding social atmosphere– human resources administration with knowledge) concerning the exact time fixed to achieve the structural projects.

According to the abovementioned results, the researcher provided some of important recommendations as follows:-

1- The contracting firms founders and its board of directors must follow the investigation and examination on choice the human elements who are responsible for managing such firms, in addition, those human groups must enjoy collectively leading, administrative, scientific and knowledge experiences where such elements are to be held together and can't dispense with some of them.

2- The amount of salary paid by the contracting firms must not be an obstacle against choice efficient, leading, administrative, scientific and knowledgeable groups.

3- The contractors must hold periodical meetings to discuss the reasons of defects and weak points and how to overcome such negative attitudes clearly.

4- Founding a union or association for contractors through which they can submit their problems and complaints before the competent authorities to be discussed and show the methods that facilitate the performance of work without putting any hindrance before their ambitions and goals.

5- Encouraging the amalgamation between contracting firms in the shape of domestic alliances with other domestic or international firms to implement the great projects to reach to exchange experiences and acquire the latest culture and the modern scientific methods in managing projects.

6- Expanding in establishing the training professional academies to provide the staff in the construction sector with scientific, theoretical, knowledgeable and professional experiences.

7- Setting centralism idea aside concerning the projects administration in contracting firms and strengthening the culture of authorization and participation.

8- Caring of the human resources and keeping the working groups that enjoy administrative, skilful and scientific experiences because such groups are rare in the market.

9- Running continuously for achieving job satisfaction for the working staff and supporting organizational loyalty.

10- Providing the financial experienced groups in contracting fields exactly and it be would better to have bank experiences as well.

11- Monitoring continuously whether on running projects or other administrative aspects where they are deemed to be an integral part of the job. Submitting clear and honest periodical reports that aim at reforming through self-criticism.

12- Raising the standard of awareness concerning the importance of time, its limitations, how to invest and decreasing the waste time to become general culture that motivates the working staff minds.

13- Achieving integration in the staff efforts by forming harmony staff and achieving facilitation of contact among each of them. Solving the problems in due times to avoid any disputes, frustration or conflict.

14- Projects administration must encourage the self feeling of commitment within the staff soul through strengthening the concept of self benefit for them.

15- Training the administrative groups on dealing styles with external parties through the way that insures achieving cooperation and integration among them.

16- Training the projects managers on achieving the balance between the three outputs of the project; that are cost, quality and time where none of them exaggerates the other.

17- It is Necessary for the Contracting companies to focus on developing their organizational performance through the continuous improvement and updating of their organizational structure and job descriptions, identifying and clarifying the responsibilities and correlations between different departments.

18- Improving the projects mangers’ skills in using computers and enhancing their language levels and developing the communications and financial claims.

19-The necessity of making accurate and clear information easily available in order to help in making accurate and quick decisions.

20- Focussing on accurate projects’ study and setting reasonable and achievable time schedule that suits the nature of each project, taking into consideration rejecting any project with under estimated time frame regardless of the high profit margin of the project.

21- Keen study to the contracts to avoid any legal consequences which may cause financial obligations and delay in the project execution.